

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Zhodnocení konkurenceschopnosti u prodejce ojetých
osobních automobilů**
Competitiveness Assessment of a Used Car Dealer

Student: Petra Střížková, Dis.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Petra Strízková, DiS.**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti u prodejce ojetých osobních automobilů
Competitiveness Assessment of a Used Car Dealer

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti
 3. Zhodnocení současného stavu prodejce
 4. Návrhy a doporučení prodejci
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu jak ovládnout trh*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.
KOVÁŘ, František a Kateřina HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubnica nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.
ŠTĚRBOVÁ, Ludmila a kol. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Tisk Centrum, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

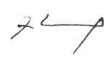
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze ty literární prameny a zdroje, které uvádím na konci bakalářské práce.

V Ostravě dne 5. května 2017



Petra Střížková

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, za její cenné a užitečné rady a pomoc při zpracovávání mé práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	5
2	Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti.....	6
2.1	Konkurence, konkurenceschopnost	6
2.2	Situační analýza a průzkum trhu	9
2.2.1	PESTLE analýza	10
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	11
2.2.3	SWOT analýza	13
2.3	Marketingové řízení a plánování	14
2.4	Strategické plánování.....	17
2.5	Specifika marketingu služeb	19
2.6	Právní status, název a logo firmy.....	21
3	Zhodnocení současného stavu.....	24
3.1	Charakteristika podniku	24
3.2	Vize	25
3.3	Mise	25
3.4	PESTLE Analýza.....	26
3.4.1	Politické faktory.....	26
3.4.2	Ekonomické faktory	27
3.4.3	Sociální faktory	29
3.4.4	Technologické faktory.....	31
3.4.5	Legislativní faktory	31
3.4.6	Ekologické faktory	32
3.5	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	33
3.5.1	Stávající konkurenti na trhu.....	33
3.5.2	Riziko vstupu nových konkurentů	39

3.5.3	Smluvní síla kupujících	39
3.5.4	Smluvní síla dodavatelů	40
3.5.5	Hrozba substitutů	41
3.6	Srovnání vybraných finančních ukazatelů	43
3.6.1	Tržby	43
3.6.2	Náklady.....	44
3.6.3	Zisk.....	45
3.6.4	Rentabilita tržeb	46
3.6.5	Rentabilita aktiv	47
3.6.6	Shrnutí vybraných ukazatelů	47
3.7	SWOT analýza.....	48
4	Návrhy a doporučení	54
	Závěr.....	57
	Seznam použitých zdrojů a literatury	58
	Seznam zkratk	61
	Seznam příloh	1

1 ÚVOD

Konkurenceschopný podnik je v současné době ve spojení s globalizovanou ekonomikou a přesycením trhu stále těžší vybudovat, jedná se o významné a aktuální téma, proto také bylo zvoleno pro tuto bakalářskou práci.

Základním předpokladem zajištění konkurenceschopnosti firem v době, kdy je trh v určitých oblastech přehlcen, je podle autorky uvědomění si, že je třeba hledat konkurenční výhody a zodpovědně formulovat konkurenční strategii. Každá firma vstupující na trh by měla mít vytvořenu a promyšlenou konkurenční strategii, jejíž zformulování přináší především – v případě dosažení stanovených cílů – i kýžený zisk. Někteří autoři uvádí, že ne vždy je dosažení významných zisků snadnější pro ty, kteří mají velký tržní podíl, naopak mohou vysokého zisku často dosahovat menší podnikatelské subjekty.

Pro tvorbu bakalářské práce bylo zvoleno téma Zhodnocení konkurenceschopnosti prodejce ojetých osobních automobilů, protože konkurence je v této oblasti značná, nicméně ne všichni prodejci nabízejí to, co od nich očekávají jejich zákazníci, někdy je tomu spíše naopak. Konkurovat těm největším prodejcům ojetých automobilů může být náročné z hlediska potřebného kapitálu. Cílem malých a drobných prodejců by tedy nemělo být přiblížit se největším prodejcům, ale spíše definovat takovou prodejní a konkurenční strategii, která jim zajistí dlouhodobý odbyt a stabilizaci jejich tržní pozice. Právě této problematice se bude předkládaná práce věnovat.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti prodejce ojetých osobních automobilů a navržení takové strategie, která povede k udržení stávajícího stavu či posílení.

Bakalářská práce je tvořena dvěma částmi, přičemž první je teoretická a obsahuje východiska řešené problematiky. Pozornost je v ní věnována především vymezení pojmů konkurence a konkurenceschopnost, dále službám a potřebám zákazníků při nákupu. Opomenuta nebude ani situační analýza, kterou je potřeba opakovaně provádět, má-li podnikatelský subjekt dobře poznat své silné i slabé stránky, a především potenciální konkurenční výhody.

Druhá část této bakalářské práce je věnována tvorbě konkurenční strategie pro vybraného prodejce ojetých osobních automobilů. Tato strategie bude definována samozřejmě na základě zjištěných výstupů situační analýzy, dále budou v praktické části textu formulována doporučení pro konkrétního prodejce, jak může svoji konkurenceschopnost i nadále ovlivňovat, především pak zvyšovat.

2 Teoreticko-metodická východiska konkurenceschopnosti

V této části bakalářské práce budou popsána vybraná teoretická východiska konkurenceschopnosti, možnosti jejího ovlivnění a samozřejmě způsoby, jak lze zjistit pozici (situaci) podnikatelského subjektu na vybraném trhu.

2.1 Konkurence, konkurenceschopnost

Termín konkurence představuje především soutěž a soupeření mezi tržními subjekty, kdy chce každý jednotlivý subjekt získat co největší tržní podíl, dlouhodobě jej udržet a dosahovat ziskovosti. Konkurenci lze nalézt jak na straně poptávky (mezi kupujícími), tak na straně nabídky (mezi prodávajícími) a také mezi nabídkou a poptávkou. Při tržní konkurenci se střetávají prodávající a kupující s různými zájmy na trhu. Podle charakteru lze rozlišit konkurenci dokonalou a nedokonalou (oligopol, monopol, monopson apod.).

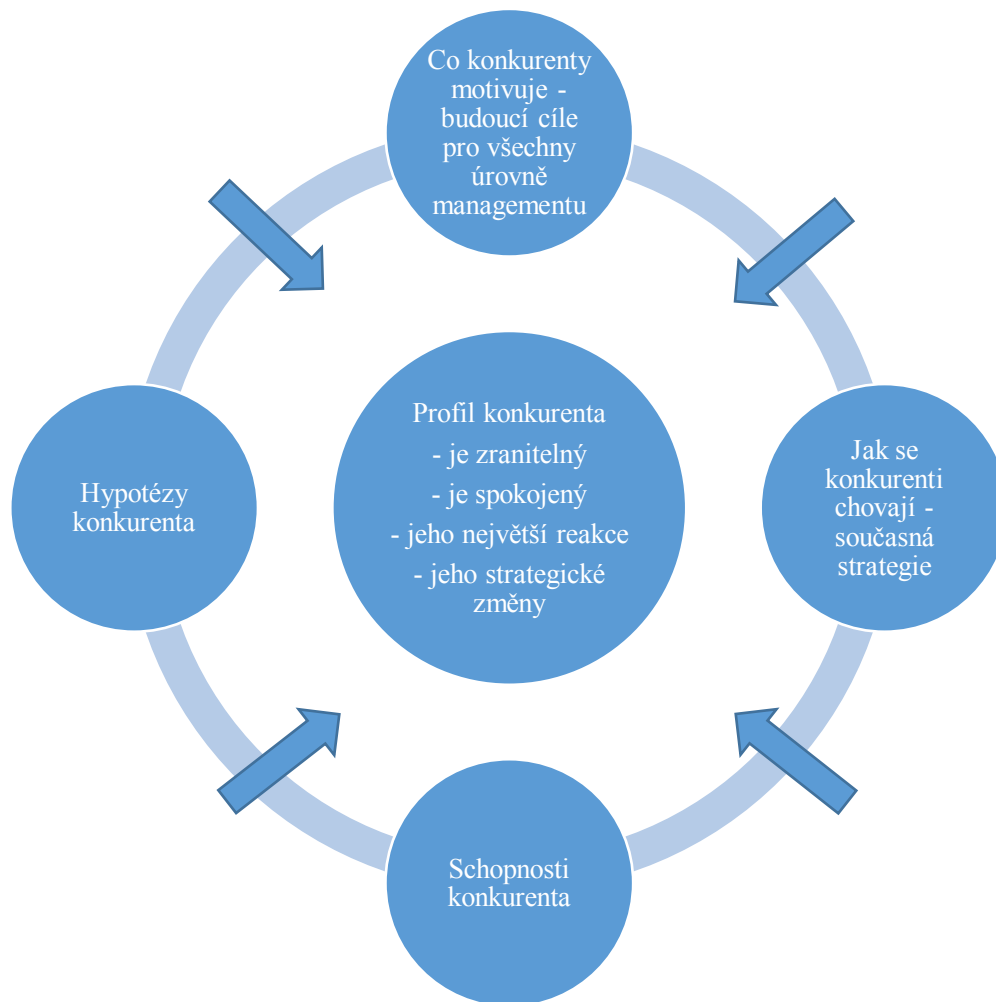
Výraz konkurenceschopnost je odvozen od slova konkurence. Podle slovníku cizích slov je konkurenceschopnost překládána jako soupeření, soutěžení, případně projev hospodářské soutěže. Čichovský (2002, s. 13) popisuje konkurenceschopnost jako *„pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenti jsou pak všichni ti, kteří svými konkurenčními silami působí na konkurenci tak, aby rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující roli v konkurenčním prostředí oproti ostatním.“*

Kadeřábková (2003, s. 64) nahlíží na konkurenceschopnost v širším pojetí jako na *„souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti, a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy“*. Pro konkurenceschopnost podniku platí základní princip, který říká, že klíčové je vypracování strategie, což znamená určit zásady toho, jak bude podnik konkurovat, jaké budou jeho cíle a opatření nutná k dosažení těchto cílů. Konkurenční strategie je kombinací již určených cílů, o které firma usiluje, aby dosáhla výhodného postavení na trhu. Konkurenční strategie může být tvořena různými metodami, analýzami, rozbory či popisy jednotlivých postupů a procesů, které jsou podnikatelskými subjekty uplatňovány.

Konkurenční analýza se musí zabývat srovnáním pozice firmy na trhu a postavení relativních konkurentů. V podstatě vychází z předpokladu, že úspěch je zajištěn tehdy, pokud konkurent nezajistí splnění zákaznickova přání stejně dobrým způsobem jako my. Analýza konkurence tedy musí být intenzivněji implementována do marketingové koncepce. Cílem

analýzy konkurence pak musí být vytvoření takové informační databáze, aby byla firma schopna akce konkurence predikovat (Zamazalová, 2010). Následující obrázek 1 znázorňuje, čemu by se měla analýza konkurence primárně věnovat.

Obrázek č. 1: Elementy analýzy konkurence



Zdroj: Vlastní zpracování dle Zamazalové (2010)

Analýza konkurence umožňuje rychlou reakci na případné hrozící riziko, a to díky tomu, že je včas detekováno. Reakcí na výsledky analýzy konkurence může být nabídka nových produktů či doprovodných služeb. Častá představa, že nízká cena je konkurenční výhodou, je ve skutečnosti nebezpečná, neboť snižuje zisk firmy (Veber, Srpová, 2012). Doporučení pro podniky působící v automobilovém průmyslu, jak ve své knize uvádějí Kaňovská a Tomášková (2009), je rozhodně iniciativa v oblasti poradenství. Na tuto skutečnost by měl být zákazník upozorněn, protože nemůže vědět, že je tato služba nabízena. Mnozí zákazníci by rovněž uvítali službu, která doplní jejich znalosti a poradí jim, jak efektivněji využít produkt či službu. Nabídka různého druhu financování může být pro konečného spotřebitele rovněž atraktivní a

významnou konkurenční výhodou se stává i návštěva servisního technika (Kaňovská, Tomášková, 2009).

Základní informace, které jsou důležité pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku lze získat, pokud jsou nalezeny odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou konkurenti? V čem spočívá jejich jedinečnost?
- Jaký mají tržní podíl a obchodní výsledky?
- Jaké jsou jejich strategie a cíle?
- Z kolika procent mají srovnatelné výrobky/služby s našimi?
- Operují ve stejném tržním segmentu?
- Máme srovnatelné ceny? Jaké distribuční cesty používají?
- Jaké mají nové produkty? Jaký je předpoklad jejich vývoje? V čem nás mohou ohrozit?
- Kdo může být nová potencionální konkurence?
- Jakou má konkurence obchodní marketingovou strategii?
- Na které zákaznické segmenty se zaměřuje?
- Jak komunikuje se zákazníky?
- Jaká je její vnitřní organizace?
- Jaké jsou její silné a slabé stránky?
- Jak sleduje naši firmu?
- Jak asi bude reagovat na naše marketingové aktivity?

Na uvedené otázky budeme hledat odpovědi v praktické části práce.

Základem pro dosažení konkurenceschopnosti je dle Zamazalové i Jakubíkové (2008) především strategické plánování, které je založeno na využití potenciálu informací, získaných především při realizaci různých analýz trhu. Na toto strategické plánování pak navazuje marketingové řízení a strategické plánování, které v podstatě zahrnuje také tvorbu konkurenční strategie (coby součásti marketingové koncepce/strategie).

Mezi nejrozšířenější konkurenční strategie patří (Zamazalová, 2010, s. 65):

- *strategie diferenciacie produktu*
- *strategie minimálních nákladů*
- *strategie tržní orientace*

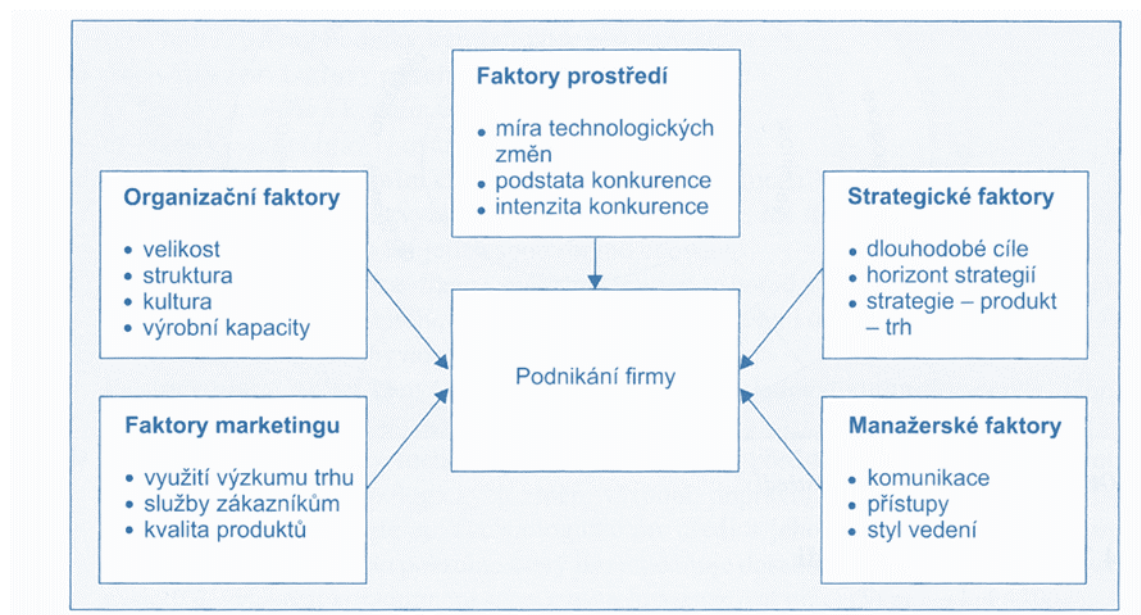
Kotler (In: Jakubíková, 2008) rozlišuje další varianty konkurenční strategie:

- konkurent následovatel – sleduje konkurenci a využívá všechny své schopnosti ke konkurenčnímu boji,
- laxní konkurent – nereaguje rychle ani výrazně na aktivity ostatních,
- vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů,
- konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakékoliv ohrožení své pozice.

2.2 Situační analýza a průzkum trhu

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvality managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image, etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet, inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“ (Jakubíková 2005, s. 78). Jde tedy o analýzu, kdy probíhá hodnocení faktorů prostředí i firmy.

Obrázek č. 2: Faktory prostředí, které ovlivňují konkurenční úsilí firmy



Zdroj: Jakubíková (2008, s. 81)

Průzkum trhu je systematické mapování a trhu, ve kterém se zaměříme na zákazníky a konkurenci. Zapojeni jsou všichni majitelé firmy a všichni ti, co přicházejí do styku se zákazníky. Poznatky jsou uchovány a následně při poradě konzultovány. Důvodem k uchování

poznatků, je zavedení nových výrobků či služeb, zlepšující dosavadní služby anebo získání nových teritorií či zákazníků.

K nejčastěji realizovaným analýzám vnějšího prostředí firmy patří analýza PESTLE a Porterova analýza konkurenčních sil. Pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí je využívána SWOT analýza.

2.2.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE patří mezi analytické metody, z důvodů získaných informací o okolním prostředí firmy, o identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít na ni vliv, a taky toho, jak bude firma reagovat na tyto změny. V odborné literatuře je možné se setkat i se zkrácenou verzí této metody PEST či PESTEL. Pro tento projekt bude zpracována delší verze, která zahrnuje následující faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické. Cílem analýzy, bude identifikace pouze těch faktorů, které bezprostředně ovlivňují firmu.

Politické faktory

Mezi politické faktory lze zařadit např. politickou stabilitu, legislativu regulující podnikání, předpisy pro mezinárodní obchod, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy Evropské unie, atd.

Ekonomické faktory

Jedná se např. o monetární politiku, HDP, ekonomický růst, státní výdaje, měnové kurzy, inflace, nezaměstnanost, atd.

Sociální faktory

K těmto faktorům patří např. rozdělení příjmů, spotřební zvyky kupujících, demografické faktory, změny životního stylu, vzdělání, chování žen a mužů, atd.

Technologické faktory

Do této kategorie lze zařadit např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie, atd.

Legislativní faktory

Legislativní faktory zahrnují např. chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí.

Ekologické faktory

K ekologickým faktorům patří nejen legislativa, ale i různé dohody spojené s ochranou životního prostředí, nakládání s odpady, využití obnovitelných zdrojů, vodíkové motory, střešní solární panely, samotné vnímání klimatických změn.

2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil se používá obvykle pro hledání příležitostí i hrozby v oblasti konkurence. Předmětem zájmu analýzy jsou následující oblasti konkurenčního působení: potenciální noví konkurenti, konkurenční síla dodavatelů a odběratelů, rizika, která vyplývají z existence substitutů a také konkurenční rivalita mezi jednotlivými firmami, které nabízejí na trhu stejný produkt Veber (2015).

Podle Portera mohou být trhy, na které lze vstoupit Veber (2015):

- fragmentované – nabízí mnoho příležitostí pro odlišení se od konkurence, ale mají nízký potenciál (malé, spíše lokální trhy),
- specializované – nabízí více specifických příležitostí, každá z nich může být výnosná,
- objemové – nabízí konkurenční výhodu spojenou s možností dosažení velkého objemu produkce, nevýhodou je vysoká vstupní kapitálová náročnost,
- „slepá ulička“ – trhy, které poskytují jen málo možných konkurenčních výhod, protože jsou již nasyceny, zájem zákazníků o produkci stagnuje nebo klesá.

Záměrem Porterova modelu pěti konkurenčních sil je, aby firemní aktivity směřovaly především do oblastí s nízkou konkurencí nebo do oblastí, kde lze získat významnou konkurenční výhodu. Dílčí konkurenční síly dle Portera (In: Jakubíková, 2008 s. 515):

- *riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh* – možnost vstupu nových konkurentů do daného odvětví stoupá s mírou ziskovosti, růstem a snadnou dostupností odvětví. Význam zde hrají tzv. strategické a strukturální bariéry vstupu do odvětví,
- *riziko rivality stávajících konkurentů* – jde o konkurenci mezi firmami, které sdílí stejný tržní segment, konkurence je v tomto případě ovlivňována stupněm koncentrace, mírou diferenciací produktů, změnami velikosti trhu, strukturou nákladů, objemem výrobních kapacit a také existencí možných bariér vstupu do odvětví nebo tržního segmentu,

- *smluvní síla kupujících* – ovlivňuje ziskovost, čím vyšší je koncentrace zákazníků, diferenciací produktu a citlivost zákazníků na kvalitu produktu, tím vyšší je také vyjednávací síla zákazníků,
- *smluvní síla dodavatelů* – je dána koncentrací dodavatelů, jejich integrací, diferencovaností nabízených produktů, kvalitou produktů, výší investic nezbytných, pokud se podnik rozhodne pro změnu dodavatele apod.,
- *hrozba substitutů* – produkty, které se mohou vzájemně zastupovat, jsou samozřejmě pro sebe navzájem hrozbou, ta roste, pokud nabízí substitut lepší poměr kvalita/cena, dále také tehdy, pokud jsou zákazníci flexibilní, a tedy připraveni na změny (tedy k nákupu substitutů).

Obrázek č. 3: Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Managementmania (2017)

2.2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT patří mezi strategické analýzy, a to z důvodů získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, pomocí kterých vygenerujeme další informace důležité pro budoucí rozvoj firmy. Ačkoli je SWOT analýza nejznámější a nejčastěji používaný nástroj v procesech marketingového plánování, kvalita výstupů bývá často nedostačující z důvodů povrchnosti, ve které je prováděna Wilson a Gilligan (2005). Analýza musí být prováděna důkladně právě z důvodu použití ve strategickém plánování. Možnými vstupy pro realizaci SWOT analýzy jsou také výstupy provedených analýz vnějšího prostředí (PESTLE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil apod.), při jejich využití se výstupy SWOT analýzy zpřesňují.

V podstatě jde o metodu, ve které budou identifikovány klíčové faktory ve čtyřech základních oblastech:

- síla firmy, tudíž její silné stránky,
- slabost firmy, její slabé stránky,
- příležitosti firmy,
- hrozby firmy.

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategie dalšího rozvoje.“ (Grasseová, 2012 s. 296).

Je nutné vycházet z vyhodnocení silných a slabých stránek firmy, ale i konkurenta. Stejně tak se hodnotí příležitosti i ohrožení, tedy pro firmu a pro konkurenci. V této práci bude zhodnocena pouze SWOT vybraného podniku, ne konkurence. Pro každou část SWOT analýzy se vyplní zhruba 10 až 15 záznamů. Po vyplnění záznamů, bude pro každou oblast formulován problém a stanoven způsob, jak bude konkrétní problém vyřešen. Pokud je tým tvořen více pracovníky, dochází tak často ke sporům ohledně řešení různých situací. Je možné, že budou objeveny i dva problémy. V tomto případě, se řeší oba (Bartes, 2008).

Podle charakteru odvětví, ve kterém podnikatelský subjekt realizuje svoji činnost a podle zjištěné kombinace poměru silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí lze zvolit jednotlivé typy strategií, rozlišovány jsou čtyři základní strategie (Veber, 2009 s. 534):

- *přístup S-O: využití silných stránek a příležitostí plynoucích z okolního prostředí,*

- přístup W-O: snaha o eliminaci slabých stránek za pomoci využití příležitostí plynoucích z okolí,
- Přístup S-T: využití silných stránek k eliminaci hrozeb plynoucích z okolí,
- přístup W-T: snaha vyřešit znepokojivý stav, kdy je podnik ohrožován jednak vlastními slabými stránkami, jednak hrozbami plynoucími z okolí, situaci je nutné řešit i za cenu likvidace podniku.

Obrázek č. 4: Možnosti využití výstupů SWOT analýzy při tvorbě podnikové strategie



Zdroj: VEBER (2009, s. 534)

Dalším krokem pro vyhodnocení SWOT analýzy je vzájemné porovnávání vazeb mezi vytipovanými silnými stránkami, slabými stránkami společně s příležitostmi a hrozbami. Rozlišuje se: silná vazba +, slabá vazba -, žádný vzájemný vztah 0.

Pomocí výsledné matice, se určí klíčové prvky, na které je nutné se zaměřit v marketingové strategii. Součty jednotlivých řádků sloupců nám udávají pořadí klíčových faktorů, které jsou podstatné pro navrhované programy strategie rozvoje organizace.

2.3 Marketingové řízení a plánování

Marketingové řízení vychází ze srozumitelně definovaného poslání organizace, z něhož jsou vymezovány vize a následně i cíle podniku. Tyto výchozí položky jsou dále

rozpracovávány a konkretizovány ve zvolené marketingové strategii a posléze i v operativním marketingovém plánu (viz obr. 5).

Obrázek č. 5: Posloupnost nástrojů marketingového řízení

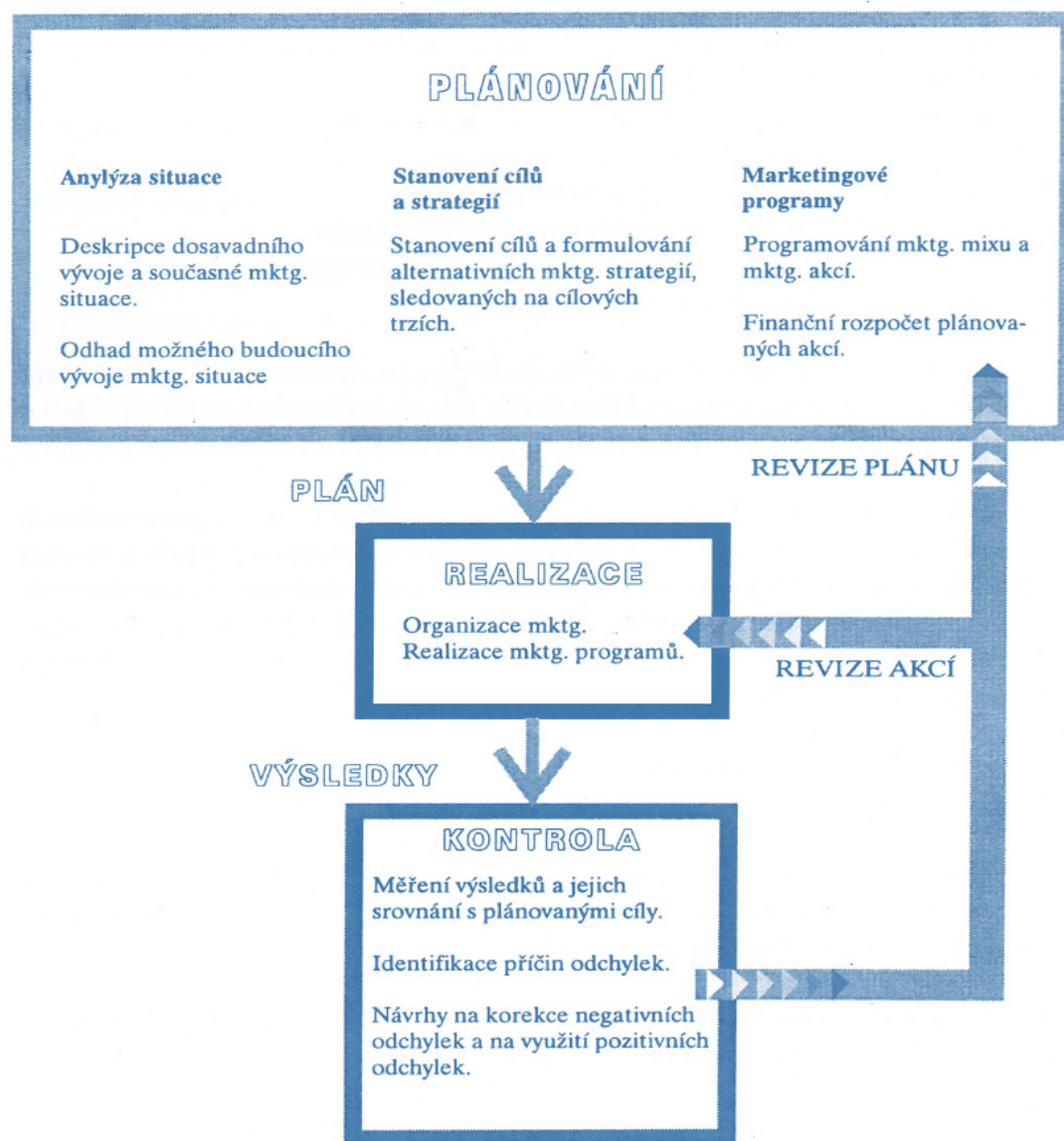


Zdroj: Foret (2012)

Marketingové plánování je východiskem pro realizaci činnosti firmy. Zahrnuje budoucnost a určuje to, čeho má být dosaženo (Veber a Šrpová, 2012). Pomocí marketingového plánování lze identifikovat zdroje konkurenční výhody, finanční prostředky nutné pro rozvoj firmy a dosažení cílů. Veber a Šrpová (2012) uvádějí, že pomocí marketingového plánování budou odhaleny silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, kterým se musí čelit.

Důležité je sledovat současný stav firmy, především na základě průběžné realizace finanční analýzy (rentabilita, likvidita, obrat, ukazatele výkonnosti apod.), analýzy konkurence, průzkumu trhu apod. Plánování je nepřetržitý proces, pomocí kterého lze snížit náklady a ušetřit čas. Plány by měly být vytvořeny v souladu s principy metody SMART. Cíle mohou být kvantitativní (vývoj objemu prodeje, míra tržního podílu, pozice mezi konkurenty apod.) a kvalitativní (posílení image firmy, vyšší spokojenost a preference zákazníků).

Obrázek č. 6: Proces marketingového řízení



Zdroj: Boučková (2007, s. 16)

Před tím, než je realizováno strategické a marketingové plánování, je třeba znát situaci na trhu a pozici firmy na něm, proto je třeba provést situační analýzu, na ni navazuje sestavení marketingového plánu a následně jeho realizace a kontrola plnění (viz obr. 3).

2.4 Strategické plánování

Strategické plánování navazuje na provedení situačních analýz, jde o proces, jehož výstupem je písemný dokument, strategický plán (strategie), který obsahuje specifické akce uskutečněné firmou v zájmu dosažení stanovených cílů.

Efektivní plánování je mimo jiné hlavním nástrojem konkurenčního boje. Strategický plán má být jasným a jednoduchým shrnutím všech klíčových tržních trendů, hlavních cílových trhů a hodnot, které tyto trhy požadují. Správně zpracovaný plán pomáhá firmě vytvořit konkurenční výhodu.

Hlavním úkolem plánování je jasné a přesvědčivé formulování cílů, strategie a taktiky provázané s firemní strategií podniku. Dobrý plán obsahuje i alternativní scénáře a má logickou strukturu Kotler (2005).

Strategický plán, který je výstupem marketingového řízení obsahuje vize a mise firmy.

Vize firmy

Tento pojem zahrnuje základní principy a představu budoucího stavu, včetně priorit, zásad a ideálů všech členů pracujících ve firmě. Tyto jsou pak neměnné a nezávislé na vnějších podmínkách. Podle Jakubíkové je vize souborem specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy Jakubíková (2008). Jádrem vize je pak výsledek, kterého má být dosaženo. Pomocí stanovení vize se dozvíme odpověď na otázku, jak bude firma vypadat v budoucnosti.

Vize má základní cíle:

- vyjasnit obecný směr,
- motivovat lidi k vykročení správným směrem,
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Je dobré, aby vize byla lehce zapamatovatelná, tvrdí se, že po přečtení do pěti minut. Vize musí odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. Příklady (Jakubíková, 2008 s. 21):

Kofola: „*Do roku 2010 se chceme stát jedním ze tří největších hráčů na trhu nealkoholických nápojů v zemích Visegradské čtyřky...*“

Moser: „*Inspirováni mnohaletou tradicí a moderním životem stylem vytváříme vysoce kvalitní výrobky výjimečné krásy. Potřeby a přání zákazníků uspokojujeme širokou škálou značkových produktů prostřeného stolu, dekorativních a dárkových předmětů.*“

Mise firmy

Mise je takzvané poslání firmy, které vyjadřuje smysl a účel existence firmy. Je to konkretizace toho, proč firma existuje, co firma chce a umí dělat. „*Chce-li se podnikatel někam dostat, musí si ujasnit smysl a důvod své existence, co nabízí svým zákazníkům, aby je uspokojil a jak chce být vnímán, tedy jakou funkci plní ve společnosti*” (Veber, Srpová, 2012 str. 193).

Poslání firmy prezentuje:

- smysl existence firmy,
- vztah k ostatním subjektům trhu,
- normy chování celé organizace,
- dlouhodobě firmou uznávané hodnoty.

Posláním každé firmy by mělo být uspokojení potřeb zákazníků svými službami. Dále pak zabezpečení potřeb všech, kteří jsou spjati s podnikatelskou činností, a to z výnosů firmy. Při vymezení mise je dobré zvažovat:

- historii firmy,
- současné preference vlastníků,
- faktory vnějšího prostředí,
- zdroje firmy, které umožňují specifické vymezení poslání,
- vymezení účelu existence firmy při využití jejích schopností.

Pro vymezení mise neboli poslání se definují čtyři dimenze:

- segmenty trhu,
- zákaznické potřeby,
- trhy,
- produkty.

Poslání by mělo odpovídat na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníka firma uspokojuje a co je jejím cílem?

- Kde působí?
- Jaká je filozofie firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

Poté jsou stanoveny marketingové cíle a vytvořen marketingový plán. Hovoříme-li o marketingových cílech, mají určovat požadovaný stav firmy, dosažený v určitém časovém období a zajistit tak její budoucí růst a prosperitu (Veber, Srpová, 2012). Cíle by měli být seřazeny podle důležitosti a významnosti.

„Strategy is about winning... Strategy is not a detailed plan or programme of instructions; it is unifying theme that gives coherence and directions to the actions or decisions of an individual or an organisation“ (Grant, 2010 s.4).

2.5 Specifika marketingu služeb

Po zhodnocení situační analýzy je vhodné se zaměřit na specifikaci služeb. Vybraný prodejce poskytuje služby, tudíž jim bude věnovaná pozornost jak v teoretické, tak praktické části. Marketing služeb obecně je náročnější od marketingu výrobků, protože k jejich charakteristickým znakům patří nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost Zamazalová (2010).

Při poskytování především doprovodných služeb je nutné dbát na jejich úroveň. Je nezbytné sledovat konkurenci a následně vyhodnocovat její aktivity a zároveň reakci zákazníků. Není vhodné konkurenci kopírovat, ale odlišit se a přijít s něčím novým.

Jak uvádí Kaňovská a Tomášková (2009, s. 50), nabídku doprovodných služeb je možno rozdělit na:

- *předprodejní doprovodné služby,*
- *prodejní doprovodné služby*
- *Poprodejní doprovodné služby.*

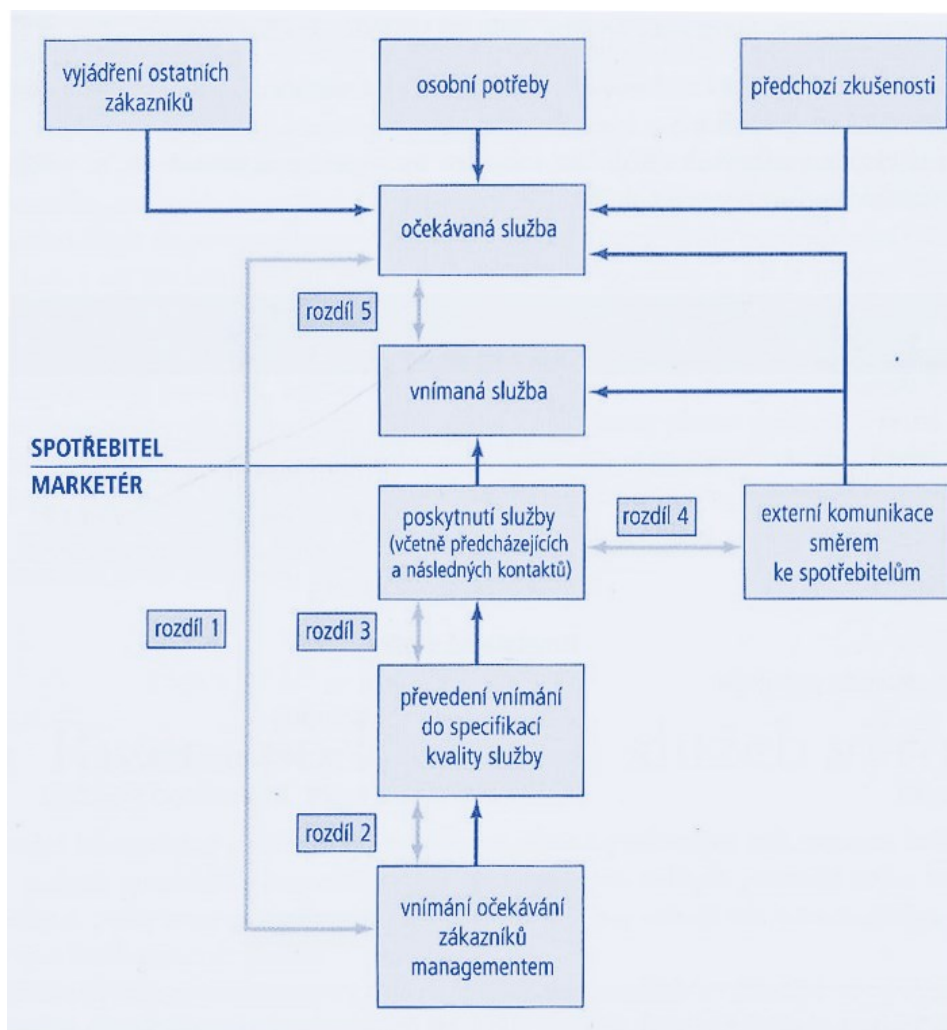
Služba může být úspěšná jen v takovém případě, že naplní očekávání zákazníků. Obrázek 7 níže (model kvality služeb GAP) nabízí přehled, jaké předpoklady musí být splněny, pokud mají být poskytovány vysoce kvalitní služby. Dále obrázek obsahuje 5 odchylek, které bývají nejčastěji příčinou neúspěchu při nabízení (poskytování) určité služby.

Je třeba také doplnit, že zlepšování různých ukazatelů služby nebo výrobku nevede vždy automaticky k větší spokojenosti zákazníka, Kano na základě výzkumů zjistil, že ne všechny ukazatele kvality služeb jsou si v očích zákazníků rovny. Kano model říká, že parametry služby lze rozdělit do tří skupin:

- ***Základní parametry:*** musí být splněny vždy, tzv. pasivní kvalita nebo očekávaná kvalita, zákazník jejich splnění očekává automaticky;
- ***Výkonové parametry:*** vyslovené požadavky zákazníka, tzv. hlas zákazníka, čím více jich bude splněno, tím více bude zákazník spokojen;
- ***Nadstandardní parametry:*** jde o „něco navíc“, tzv. aktivní kvalita, která vzbuzuje nadšení, protože splnění těchto parametrů je pro zákazníka nečekané, překvapivé a on je díky tomu nadšený.

Kano model, jak uvádí ve své knize Blecharz (2015), lze v praxi využít jako podklad pro posouzení stávající produktové nabídky podniku a také pro posouzení konkurenčních nabídek. Dále může jít také o určitý etalon sloužící pro posouzení možných úrovní při nastavování kvality služeb podniku.

Obrázek č. 7: Model kvality služeb (GAP)



Zdroj: KOTLER (2013, s. 411)

2.6 Právní status, název a logo firmy

Právní úprava firmy je aspekt, který je nutno zvážit a zkontrolovat s daňovým poradcem z důvodu ušetření daní, anebo placení pouze těch, které jsou nezbytně nutné. Česká legislativa nabízí několik forem podnikání. Jednou z často užívaných forem je osoba samostatně výdělečně činná neboli OSVČ. Je to fyzická osoba podnikající na vlastní účet a zodpovědnost. Dále je možno podnikat jako sdružení podnikatelů. Tato forma představuje sdružení několika OSVČ fakturujících pod jedním společným jménem anebo zájmové sdružení právnických osob v Evropské unii známé jako evropské hospodářské zájmové sdružení. Podnikat lze rovněž na úrovni obchodních společností. Obchodní společnosti se mohou členit na V.O.S, tedy veřejná obchodní společnost. Dále pak K. S. – komanditní společnost. S.R.O. – společnost s ručením omezeným a A.S. – akciová společnost. Kromě toho je možnost založit družstvo, což je sdružení fyzických i právnických osob, anebo nadaci, která se řídí zvláštními typy zákonů, často

jde o neziskové organizace a podobně. Pro zjednodušení budou podniky rozděleny z pohledu zákona o obchodních korporacích:

- Fyzická osoba
- Právnícká osoba
- Obchodní korporace
- obchodní společnosti (v.o.s., k.s., s.r.o., a.s., evropská společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení)
- družstva – družstvo, evropská družstevní společnost
- *Fundace* – nadace, nadační fondy
- *Ústavy* – neziskové společnosti, zájmové spolky
- Závod
- Rodinný závod

Pokud se vybraní podnikatelé rozhodnou zřídit společnost s ručením omezeným, je důležité vybrat název firmy. Správně vybrané jméno by mělo mít následujících šest vlastností: zapamatovatelná, smysluplná, sympatická, proměnitelná, přizpůsobivá, ochrannitelná. Je dobré si dávat pozor na zaměnitelnost jména a předem zkontrolovat již registrovaná jména firem. Podobné nebo zaměnitelné jméno nemusí být schváleno.

Po zvolení jména značky je dobré si pronajmout designéra a nechat si vytvořit logo firmy. Vytvoření loga neboli značky může být záležitost dlouhodobá ale i finančně nákladná. Při tvorbě loga je vhodné si uvědomit, že:

Pojem „logo“ pochází z řečtiny a může být přeloženo jako „slovo“ nebo rozumná myšlenka“. V angličtině a dalších jazycích je slovu „logo“ přikládán význam „obrazový symbol“. Logo jako takové skutečně funguje jako symbol nebo piktogram. Symboly, loga a piktogramy jsou důležitou formou vizuální komunikace, snadno a jednoduše vyjadřují příslušný pojem.

Podle Kotlera (2013, s. 69) „*je ve skutečnosti každá společnost značkou*“. Je nutné od sebe odlišit tři různá pojetí značky, a to integritu značky, identitu značky a image značky (Kotler, 2013). Začíná se u integrity značky a to z toho důvodu, neboť se reálně zvažuje o tom, co jako taková je schopna společnost dodat pro své zákazníky. Integrita značky představuje jakýsi klíč k získání důvěry zákazníka. Po vytvoření integrity značky se můžeme zamýšlet nad identitou, což je obraz společnosti, a to jak chce být společnost vnímána na venek. Dalším krokem je vytvoření image. Image musí být odlišná od konkurence. Téměř nikdy si

nezapamatujeme někoho proto, co má společného s ostatními, nýbrž si ho zapamatujeme, podle toho, čím se odlišuje. Slovo image je převzato z anglického jazyka a může znamenat např. obraz, představu, dojem atd. „*Firemní image tedy může znamenat obraz, který si vytvoří vnější okolí o celém podniku*“ (Horný, 2004, s. 39). Pojem image odpovídá na dvě základní otázky:

- Jak vidí firmu okolní svět?
- Jak vážně berou zákazníci, obchodní partneři a ostatní?

Autorka se přiklání k pojetí konkurenceschopnosti dle výše zmíněné literatury. Zásadní je vypracovat situační analýzu makro prostředí, tedy PESTLE. V návaznosti na PESTLE analýzu je principiální zhodnotit konkurenty, kupující, dodavatele a substituty pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Ze sjednocených a vyhodnocených poznatků PESTLE analýzy a Porterovy analýzy je potřeba použít SWOT analýzu, ze které bude vygenerována strategie pro daného prodejce. V teoretické části je popsán i marketing služeb, pro který není v praktické části místo z důvodu kapacitního omezení stran a rozsahu textu pro bakalářskou práci. Autorka je považuje za podstatné, proto byly zmíněny v teoretické části bakalářské práce.

3 Zhodnocení současného stavu

Vybraná prodejyně působí na území České republiky pouze tři roky. S podnikáním začala ihned po návratu ze zahraničí, kde trávila v různých státech Evropy zhruba 10 let. Pracuje společně s partnerem, který rovněž žil v zahraničí 20 let. Dá se říci, že je to firma mladá, neustále se vyvíjející, což potvrzuje vypracování bakalářské práce na dané téma. Prodejyně nemá žádné zaměstnance.

Po částečném zhodnocení stávající situace na základě zvyšujícího se objemu prodeje i zisku se dá říci, že se jim daří a každý rok jsou v prodeji automobilů úspěšnější. Obracují se na ně spokojení zákazníci, kteří si od nich ojetý automobil už koupili a dále doporučují jejich služby.

3.1 Charakteristika podniku

Firma se zabývá dovozem ojetých aut a zprostředkovatelskou činností, podniká na českém trhu zhruba tři roky a její současný právní status je osoba samostatně výdělečně činná. Partner je dle §13 zákona č. 586/1992 Sb., zákona o dani z příjmů, spolupracující osoba. Hospodářský výsledek je rozdělen mezi partnery, podíl každého z nich je 50%. Sídlo firmy je v Moravskoslezském kraji. Podnikatelé jsou dva, tvoří pár, který dlouhodobě pobýval v zahraničí, konkrétně v Belgii, Velké Británii, Francii a Nizozemsku. Všechna vozidla jsou dovážena z Belgie, protože oba dobře znají tuto zemi i legislativní podmínky, týkající se prodeje automobilů v Belgii. Důvodem výběru podnikání v tomto oboru je záliba o motorismus jednoho z prodejců, které se věnuje od útlého mládí.

Během tří let po návratu ze zahraničí si podnikatelé vytvořili dobré kontakty s prodejci ojetých automobilů v Belgii. Většina z nich působí na trhu již dlouhodobě a mnoho jich spolupracuje s autorizovanými servis, kde mají podepsané dlouholeté kontrakty na odběr ojetých automobilů, které jsou servisovány právě a pouze u autorizovaných dealerů, tudíž historie vozů je bezpochybně doložena. Tato skutečnost má velký význam pro následující prodej v České republice, protože je zde doložena celá historie vozidla, která je dohledatelná i v autorizovaných servisech v České republice, neboť systém autorizovaných servisů je v Evropě propojen. Zde je nutné zdůraznit, že hovoříme pouze o koncernu Volkswagen Group. Prodejce dováží výhradně tyto vozy, protože tento koncern považuje za velmi kvalitní. Není jistě náhoda, že tyto vozy patří v České republice k nejprodávanějším (Cebia, 2016).

Pokud jde o odbornost, paní se vzdělávala právě v oboru zahraničního obchodu. Rovněž pracovala dlouhodobě jako vedoucí pracovník v zahraniční firmě poskytující služby. Samostatně pak podnikala několik let před odjezdem do zahraničí v oboru služeb. Je přesvědčena, že dobře poskytované a kvalitní služby mohou blahodárně pomoci dobrému jménu firmy. Druhý z partnerů se již od útlého mládí věnuje motorismu a je velkým milovníkem aut. Jako dítě žil ve francouzsky mluvící zemi, jeho znalost francouzštiny a vlámstiny je na úrovni rodilého mluvčího. Oba partneři se vzájemně doplňují a jsou si vědomi svého potenciálu.

3.2 Vize

Partnerům záleží na tom, aby si vybudovali dobré jméno na trhu, což chtějí zaručit prodejem ojetých vozů, které budou mít dohledatelnou historii. Tato skutečnost vypovídá mnohé například o tom, jak se o vůz předchozí majitel staral, zda jezdil na pravidelné prohlídky a co bylo při prohlídkách opravováno, zda bylo vozidlo poruchové. Mnohé se dá zjistit i ze stavu interiéru, takže pokud je vůz zevnitř zachovalý, dá se s jistotou říci, že o něj původní majitel pečoval. Další známka toho, jestli předchozí majitel na autě šetřil, či nikoliv, je typ pneumatik, které kupoval. Pokud to jsou kvalitní značkové gumičky, lze usoudit, že na vozidle nešetřil. Toto a mnohé další se dá bezpečně zjistit ještě před samotnou prohlídkou vozu a při jeho prohlídce. Podnikatelé takto kontrolují veškerá vozidla, a až po zjištění těchto skutečností se dále rozhodují, zda auto koupí pro následný prodej, či nikoliv.

Problémem v České republice, který se týká 30 až 40 % ojetých vozů, je stáčení tachometru. Toto dokazuje i nedávná kauza u AAA Auto International, a. s. (Nejvyšší správní soud, 2017). Podle majitelů je stáčení tachometrů cesta tím nejhorším možným směrem. Jejich priorita je právě opačná: nakoupit a následně prodat vozy pouze s dohledatelnou historií, tudíž i přesnými kilometry. Naši podnikatelé věří, že pouze takovéto jednání může vést k úspěchu. Výsledkem jednání je tedy spokojenost zákazníka, který služby doporučí dále.

Ve shrnutí je vize firmy dovoz a prodej pouze prověřených vozů s prokazatelnou historií a spokojenost klienta. Podnikatelé by se v průběhu následujících pěti let chtěli dostat do podvědomí zákazníků jako firma, která dováží kvalitní vozy a vozy s prokazatelnou historií.

3.3 Mise

Posláním podnikatelů je poskytování služeb, které na trhu chybí, případně je jejich objem minimální. V současné době je na trhu spíše více prodejců, kteří se dopouštějí nekalého jednání, než těch, kteří v oblasti prodeje ojetých automobilů poskytují kvalitní služby. Firem,

kteře se postarají o bezproblémový dovoz kvalitního vozu s následným vyřizením potřebné dokumentace a písemnou zárukou za stav ujetých kilometrů v České republice není mnoho, ba právě naopak. Pokud si zákazník pořídí vůz u kteréhokoliv dealera, velmi často se setká s tím, že prodejce nezodpovídá téměř za nic. Mnozí se odmítají podepsat pod ujeté kilometry, zřikají se i odpovědnosti za technický stav. Majitelé naší firmy jsou si vědomi, že prodejců, kteří určitým způsobem zodpovídají za stav vozidla, se na trhu v České republice nedostává, a rozhodli se, že se za stav najetých kilometrů ve smlouvách s klienty zaručí.

Pro odchýlení se od praktik tradičních prodejců je důležité poskytovat doprovodné služby, proto se majitelé firmy rozhodli nabízet servisní služby, které by klient eventuálně mohl v budoucnu potřebovat. Prodejce má domluveny výhodnější smlouvy s lokálními servisy a autolakovnou, tudíž ceny za případnou opravu a údržbu jsou podstatně nižší. Podnikatelé svou práci dělají s nadšením a věří, že svědomitost spojená s orientací na potřeby zákazníků je dobrou volbou ve snaze vyplnit mezeru na trhu.

3.4 PESTLE Analýza

PESTLE analýza byla popsána v úvodu práce a v praktické bude aplikována. Pomocí ní zhodnotíme konkurenceschopnost vybraného podniku. Analýza zahrnuje externí faktory prostředí firmy. Pomocí vybraných politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů zjistíme, čím a jak je podnik ovlivňován, tedy co ho činí konkurenceschopným.

3.4.1 Politické faktory

Významnou událostí byl pro Českou republiku rok 2004, kdy byla přijata do Evropské unie, takže mohla naše země začít čerpat z volného pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu. Na základě přijetí České republiky do Evropské unie je dnes firma schopna obchodovat. Je otázkou, zda evropské společenství vydrží, anebo se začnou některé státy obávat nejistoty a z Unie odstoupí, jako se to momentálně děje v případě Spojeného království. Vydrží Evropská unie jako celek? Za zmínku stojí i světová krize, která zasáhla Českou republiku v letech 2008 až 2015.

Politická situace v České republice je poměrně nestabilní. Jsme státem demokratickým, což přináší mnoho výhod v oblasti podnikatelské sféry, ale zároveň mnoho nevýhod týkajících se vlády a prezidenta, kteří často ovlivňují politické dění. Tento fakt může mít vliv na konec

intervencí České národní banky, a to takovým způsobem, že kdykoliv dojde k nějakému nesouladu v politice, bude ovlivněna česká koruna, což může pozitivně, ale i negativně ovlivnit zisk firmy v podobě oslabení nebo posílení měny. Situace by mohla být vyřešena přijetím eura, k čemuž se Česká republika zavázala, ale vzhledem k nejasné situaci v Evropské unii kvůli uprchlické krizi je přijetí v nedohlednu. Ohledně politické sféry je nutno brát v potaz daňové zatížení, které se v posledních letech několikrát změnilo. Od 1. 1. 2015 platí v České republice trojí daňové zatížení, a to 21 % na většinu zboží a služeb, dále pak první sníženou sazbou 15 % pro dopravu, topení, zdravotní péči či ubytovací služby a druhou sníženou sazbou 10 % určenou pro kojeneckou výživu, knihy, mlýnské výrobky a očkovací látky.

Od 1. 3. 2017 vyvstala další povinnost v podobě druhé vlny elektronické evidence tržeb (EET) pro všechny ty, kteří se zabývají maloobchodem a velkoobchodem, s výjimkou bezhotovostního platebního styku. Pro podnikatele to znamená buď pořízení elektronické pokladny, anebo přijetí všech plateb pouze přes bankovní účet zaregistrovaný na finančním úřadu.

Z výše uvedeného je možno vyvolat závěry. Dění v politické sféře v České republice je pestré, je nutné být ve střehu a politiku jako takovou bedlivě sledovat.

3.4.2 Ekonomické faktory

Pokud se jedná o ekonomické faktory, je důležité sledovat monetární politiku, jak již bylo zmíněno výše. Monetární politika je v kompetenci České národní banky a právě na počátku dubna roku 2017 došlo ke konci její intervence, která probíhala z důvodu péče o měnovou stabilitu. Pro firmu jako takovou byly intervence pozitivní z důvodu pevného kurzu české koruny. Firma nakupuje v eurech, takže díky stabilní situaci na trhu bylo dosaženo i stabilní situace ve firmě. Je složité predikovat, co konec intervencí firmě jako takové přinese. Ekonomové tvrdí, že koruna mírně posílí a ve vyšších hodnotách setrvá. Cena by mohla dosáhnout hladiny 26 korun za euro. Cena eura pro podnikatele v době intervencí byla zhruba 27,15 koruny. Pokud se cena koruny udrží na předpokládané hranici 26 korun za euro, bude to pro firmu znamenat vyšší příjem s následným vyšším ziskem. Momentální situace krátce po ukončení intervencí je posílení koruny na 26,80 Kč za euro.

České ekonomice se na počátku roku 2017 dařilo dobře. Pozitivní je informace o domácnostech, které utrácely více, a výrazně zrychlil růst průmyslu, zejména pak zpracovatelského a zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a

sanacemi shodně rostly o 4,6 %. Podle Českého statistického úřadu je to právě zpracovatelský průmysl, protože zaměstnává zhruba 1123 tis. zaměstnanců, což je 28,6 % ze všech.

Další dobrou zprávou je růst průměrné mzdy, která stejně jako reálná mzda roste, čímž dochází k rychlému zvyšování reálné kupní síly mezd, která v samotném 3. čtvrtletí 2016 vzrostla v průměru o 4 %.

Z ekonomických faktorů je důležitý hrubý domácí produkt (HDP). Podle zpřesněného odhadu vzrostl ve 4. čtvrtletí 2016 mezičtvrtletně o 0,4 % a meziročně o 1,9 %. Růst HDP za celý rok 2016 činil 2,3 %. Růst české ekonomiky na konci roku 2016 mírně zrychlil, byl podpořen zejména rostoucí spotřebou domácností a zahraniční poptávkou.

Tabulka č. 1: HDP, 2016

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2016
K předchozímu čtvrtletí	0,4	0,9	0,2	0,4	2,3
Ke stejnému čtvrtletí 2015	3,0	2,6	1,8	1,9	

Zdroj: ČSÚ, 2016

HDP za rok 2016 byl o 2,3 % vyšší než v roce 2015. Stejně jako v posledním čtvrtletí byly hlavními faktory růstu spotřeba domácností a zahraniční poptávka. Spotřeba domácností přispěla k růstu HDP 1,1 % a zahraniční poptávka 1,2 %. Investiční aktivita k růstu po celý rok nepřispívala.

Průměrná roční míra inflace v roce 2016 je 0,7 %. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se v úvahu zejména při propočtech reálných mezd, důchodů apod.

Tabulka č. 2: Míra inflace, ČSÚ

Rok															
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: ČSÚ, 2016

Posledním faktorem ovlivňujícím vybraný podnik je kupní síla obyvatelstva. V roce 2016 byla v ČR nejvyšší za posledních 10 let. V letošním roce dosahují disponibilní příjmy v naší zemi 82 mld. eur. Ukázala to studie společnosti GfK Czech Kupní síla v okresech a obcích ČR 2016. Na vyspělé evropské země to však stále nestačí. V současnosti dosahuje úroveň kupní síly na obyvatele v České republice 56,8 % průměru Evropy. Dohnat vyspělejší evropské země se zřejmě v nejbližší budoucnosti nepodaří. Z metodicky shodného mezinárodního srovnání vyplývá, že Česká republika se v současnosti nachází na 26. místě z celkového počtu 42 zemí, v nichž se úroveň kupní síly sleduje. V České republice je mezi okresy s nejnižším indexem kupní síly pět z Čech a pět z Moravy. Nejslabšími okresy jsou Bruntál, Jeseník, Děčín, Teplice a Chomutov. V roce 2011 přitom bylo na Moravě z deseti nejslabších okresů plných devět, v roce 2013 jich bylo sedm. V průběhu posledních šesti let se zřetelně vyprofilovaly oblasti, které z hlediska kupní síly výrazně posílily, jedná se především o oblasti plzeňského regionu, vybrané oblasti středních Čech (zejména okresy Kolín, Kutná Hora, Nymburk, Rakovník a Kladno) a jižní Morava, především Blanensko, Hodonínsko a Znojemsko.

Na druhé straně se v posledních sedmi letech jako stagnující ukazuje většina okresů jižních Čech, severozápadní Čechy a severní Morava. Praha zůstává s výrazným náskokem nejbohatším krajem i městem co do úrovně kupní síly na obyvatele, nicméně její index oproti průměru ČR v posledních sedmi letech o 1 % poklesl (z 132,3 % na 131,3 % českého průměru). Znamená to, že pomyslné nůžky, vyjadřující rozdíl v kupní síle mezi metropolí a dalšími oblastmi ČR, se již delší dobu nerozevírají.

3.4.3 Sociální faktory

Moravskoslezský kraj, konkrétně Ostravsko, kde se firma nachází, patří mezi slabší regiony České republiky. Demografický vývoj zaznamenává stárnutí populace. Rok 2015 přinesl meziroční pokles objemu pracovní síly. V dlouhodobém pohledu se velikost pracovní síly meziročně snížila o 1400 osob. Počet zaměstnaných vzrostl o 1800 a nezaměstnaných ubylo

o 3100 osob. Nejpočetnější věkovou skupinou pracovní síly jsou osoby ve věku 30 až 44 let. Druhá nejpočetnější skupina je ve věku od 45 až do 59 let. Obecná roční průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2015 hodnoty 8,1 %. Ve srovnání s republikovým průměrem je to o 3,1 % více.

Životní úroveň v České republice je nižší než úroveň v zemích západní Evropy.

Medián mezd pro Moravskoslezský kraj v roce 2015 dosáhl hodnoty 23 116 Kč a vytvořil tak 90,7 % průměrné mzdy v kraji. V rámci České republiky to byl v tom roce šestý nejvyšší medián.

Počet studentů vysokých škol v Moravskoslezském kraji klesá. V akademickém roce 2015/2016 studovalo vysokou školu o 2941 osob méně než v roce předchozím (ČSÚ, 2015).

Auto používá v Moravskoslezském kraji více než 61 % rodin. Skoro 84 % z nich jezdí jen jedním vozem, 16 % využívá pro soukromé účely dva a více automobilů. Z téměř 68 % převládají auta na benzin, 29 % jich jezdí na naftu. Ačkoli na alternativní paliva, jako je LPG nebo CNG, jezdila jen 3 % automobilů, je to ve srovnání s ostatními kraji jeden z nejvyšších podílů. Domácnosti v průměru ročně ujedou 7323 km v ČR a 1839 km v zahraničí při průměrné spotřebě 6,9 l na 100 km (ČSÚ, 2015).

V roce 2015 vzrostly tržby v maloobchodě bez segmentu motorových vozidel meziročně o 5,9 %, v oblasti prodeje a opravy motorových vozidel došlo k meziročnímu růstu dokonce o 11,5 %. Sezonně očištěné tržby za prodej a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45) vzrostly reálně meziměsíčně o 0,2 % a očištěné o kalendářní vlivy se zvýšily meziročně o 10,8 %. Neočištěné tržby se zvýšily meziročně o 14,3 %, přitom za prodej motorových vozidel (včetně náhradních dílů) vzrostly o 15,7 %, za opravy motorových vozidel o 9,5 %.

Podle údajů ČNB činil ke konci roku 2015 úhrnný objem půjček domácností evidovaných u peněžních ústavů 1324,2 mld. Kč, což bylo o 93,8 mld. Kč více než k 31. 12. 2014 (kdy ve stejném srovnání představoval tento přírůstek 47,6 mld. Kč). Dynamika růstu úvěrování českých domácností byla vyšší než v roce 2014, ale nedosahovala úrovní běžných před rokem 2008. V roce 2014 došlo k růstu celkového objemu prostředků poskytnutých nebankovními společnostmi prostřednictvím spotřebitelských úvěrů. V roce 2015 si domácnosti podle dat České leasingové a finanční asociace (ČLFA) touto formou půjčily celkem 28,4 mld. Kč, tj. o 10,8 % meziročně více, a použily je zejména na pořízení nových automobilů (MPSV, 2015). Platební morálka společně se zadlužeností je v porovnání se zeměmi západní Evropy u nás horší.

3.4.4 Technologické faktory

S potřebou udržet se na trhu je spojen technický vývoj a inovace. Mnoho automobilek se dnes předháná a vzájemně se kopírují ohledně nových technologií. Vozy jsou zlepšovány z hlediska dlouhodobé kvality, funkčnosti, spolehlivosti a šetrnosti k životnímu prostředí. Je kladen důraz na snižování hmotnosti, která souvisí jak s použitím nových materiálů a technologií, tak je rovněž spojena se spotřebou a produkcí emisí. Samozřejmě i v automobilovém průmyslu se již dnes můžeme setkat s recyklovatelnými materiály.

Zmíněné značky dovážené podnikateli používají mezinárodní systém IMDS, který slouží pro snadnou a jednoznačnou identifikaci dílů a materiálového složení. Označení mezinárodním systémem pak umožní rychlejší roztřídění materiálů do materiálových skupin a jejich následnou recyklaci.

Týkající se technologie, je vhodné zmínit satelitní systémy používané pro dovoz nejen ojetých, ale i nových aut. V České republice je to mýtný systém, pomocí kterého jsme schopni zjistit cenu mýtného na základě emisní třídy, typu vozidla, třídy vozidla a ujeté vzdálenosti cenu, kterou je nutno zaplatit při použití nákladní automobilové dopravy. Tento systém je možné využít již pomocí chytrých telefonů. V Spolkové republice Německo je to rovněž mýtný systém Toll Collect pracující podobně jako systém v České republice. V Belgii se mýtný systém nazývá Viapass.

3.4.5 Legislativní faktory

Člověk, který se rozhodne podnikat, se musí řídit platnou legislativou České republiky. Stěžejní jsou zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, a zákon č. 89/2012 Sb., tedy občanský zákoník. V aktuálním znění zákona je podnikateli vydán živnostenský list, dle kterého je oprávněn provozovat svou živnost. Ohledně dovozu zboží ze zemí Evropské unie platí pravidlo volného pohybu zboží, které spadá do jednoho ze čtyř pravidel o fungování vnitřního trhu Evropské unie. Je nutné dbát na dobře uzavřenou smlouvu mezi prodávajícím a kupujícím, a to kvůli možné kontrole při přejíždění hranic v rámci EU. Přestože jsou hranice v Evropské unii otevřeny, policie i celní správa mají právo zkontrolovat, zda nedochází k porušení zákona. Platná smlouva dokládá původ zboží i to, že bylo zboží řádně zapláceno a nepodléhá dalšímu zdanění.

3.4.6 Ekologické faktory

V současné době se klade velký důraz na životní prostředí a postupné snižování emisí a výfukových plynů. Existují mezinárodně uzavřené smlouvy, ve kterých se členské země Evropské unie zavazují významně snížit emise do roku 2020, ale i po něm. Velcí výrobci se snaží plnit přísné emisní normy pomocí technologií, jako je přímé vstřikování při zachování špičkových výkonů, nebo se motory opatřují filtry pevných částic. Je nutné podotknout, že tyto typy technologií jsou uplatňovány od 80. let minulého století, avšak ne všechny vozy je mají.

Škoda Auto, a. s., výrobce, jehož auta naši prodejci nejčastěji dovážejí, dlouhodobě minimalizuje dopady na životní prostředí pomocí ISO 14001. Norma se týká environmentálního managementu, který snižuje dopady činností firmy na životní prostředí. Dále se jedná o normu ISO 50001, která se týká energetického managementu a snižuje použití jedovatých látek, jako je olovo, kadmium, rtuť a další.

Dalším významným bodem je ekologická daň, zavedená pro vozy, které spadají do emisní normy nižší než EURO 3. Osoba, která registruje takovýto vůz, je povinna ekologickou daň zaplatit. Pro vozy v emisní třídě EURO 2 je to poplatek 2000 Kč a pro emisní třídu EURO 1 činí poplatek 5000 Kč. Emisní norma EURO je závazná ve všech zemích Evropské unie a stanovuje limity hodnot výfukových exhalací. Omezuje množství oxidu uhelnatého (CO), uhlovodíku (HC), oxidu dusíku (NOx) a množství pevných částic. Hodnoty se uvádějí v miligramech na ujetý kilometr. Vozidla, která jsou uvedena do prodeje, musí splňovat patřičnou normu pro daný rok. Podle Sdružení automobilového průmyslu (SAP) bylo stáří vozového parku v České republice v roce 2016 patnáct let. Pokud bude zvažena účinnost ekologické daně, je možné, že daň bude v budoucnu posunuta, tudíž bude zahrnovat nejen emisní třídy EURO 2 a 3, ale i 4. Tento fakt by mohl znamenat další poplatek, tudíž možné navýšení cen ojetých vozů. Podnikatelé pro výkon své práce používají dva vozy, které spadají do emisní normy 3 a 5. Pro dodržování ekologických standardů je možno zakoupit vůz novější, tudíž ekologičtější. Podnikatelé nejsou schopni příliš ovlivňovat ekologii, protože nakupují starší vozy. Je nutné zvážit, zda dovoz vozů s naftovými motory (které se dovážejí ve větší míře) není vhodné kombinovat s importem aut s motory benzínovými, které životní prostředí zatěžují méně a jsou rovněž častěji kupovány českými zákazníky. V případě nákupu vozů s benzínovým pohonem nebo s nižším obsahem už by podnikatelé měli nižší profit, protože ceny takových vozidel v Belgii jsou jen o něco málo nižší než v České republice.

Shrnutí PESTLE

Moravskoslezský kraj nepatří v rámci České republiky k těm bohatším. V posledních letech dochází k uzavírání dolů, což má vliv na nezaměstnanost. Situace v Evropě je taktéž nejistá, po odchodu Velké Británie je možné, že vystoupí i další členské země. Pokud by se tak stalo, je na místě zvažovat, co se stane s volným pohybem zboží, služeb a kapitálu, pokud se uzavrou hranice jednotlivých států. Je to právě volný pohyb služeb a zboží, na kterém je založeno podnikání vybraného podniku.

3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Teoretická část Porterovy analýzy byla vysvětlena v praktické části a v této kapitole bude aplikována. Je strategicky významné zjistit vše o konkurenci v odvětví, možnosti vstupu dalších firem do odvětví, zda existují významné substituty a jaká je kupní síla odběratelů a kupujících.

3.5.1 Stávající konkurenti na trhu

Osob nabízejících zprostředkovatelské služby dovozu vozů není tolik jako prodejců ojetých automobilů. Podle asociace SAP – Sdružení automobilového průmyslu, uzavřelo své prodejny v roce 2015 až 40 prodejců ojetých vozů (SAP, 2016). Není znám důvod, proč k tomu došlo. Na trhu se však nachází několik velkých prodejců ojetých aut, konkurujících velkým výběrem a dostupností.

Konkurenty můžeme zařadit do dvou skupin z hlediska unijního třídění podle počtu zaměstnanců, a to na drobné a velké podniky. V Moravskoslezském kraji, zejména na Ostravsku působí: AAA Auto International, a. s., AutoEsa, a. s., Auto Toman, s. r. o, Auto Slezska a Autobazar – Josef Tvardek. Konkurence v oboru zprostředkovatelské činnosti: Můj dovoz, Best Toyoservis, s. r. o., ProdejAut, FK Cars a firma RDA – rychlý dovoz aut. Pro obě kategorie byli autorkou vybráni významní konkurenti, a to z různých hledisek. Například z pohledu kvality poskytovaných služeb, stavu internetových stránek, doplňkových služeb a dalších.

Konkurence v oblasti prodeje aut

- AAA Auto International, a.s.

Působí na trhu 23 let a své sídlo má firma v Praze a Amsterdamu. Je to významný hráč na trhu působící i na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Patří mezi sto nejlepších firem v České republice co do významnosti tržeb. AAA Auto vykupuje a prodává osobní ojeté vozy, ale nabízí i financování vozidel. Ve svém portfoliu má široký sortiment různých značek ojetých osobních vozidel, zhruba 21 poboček po celé České republice a internetové stránky. Připraví a vyřídí veškerou dokumentaci spojenou s prodejem vozu, včetně měření emisí a státní technické kontroly (STK).

- AutoEsa, a.s.

Významná firma působící nejen v celé České republice přibližně 20 let. Poskytuje širokou škálu ojetých osobních vozidel, včetně financování jejich nákupu, vyřízení pojistného, zabezpečení vozu proti krádeži a výhodnou nabídku asistenčních služeb. Společnost má internetové stránky. Připraví a vyřídí veškerou dokumentaci spojenou s prodejem vozu, včetně měření emisí a STK.

- Auto Toman, s.r.o.

Společnost působí pouze v jednom místě zhruba 23 let. Je smluvním obchodním partnerem společnosti Škoda Auto a korejské automobilky SsangYong. Nabízí prodej nových, zánovních i ojetých vozů, převážně značky Škoda. Některé ojeté vozy pocházejí z jiných zemí, jako je Itálie nebo Spolková republika Německo. Osobní vozy rovněž vykupuje. Společnost je schopna vyřadit státní technickou kontrolu, měření emisí, přihlásit vůz do registru vozidel, zprostředkování úvěru, leasingu či pojištění a poskytuje pozáruční servis, prodej náhradních dílů, lakýrnické práce či ruční mytí vozů. Má vlastní internetové stránky.

- Auto Slezska

Firma působí ve stejné lokalitě jako prodejce-zprostředkovatel. Na trhu je už dlouho. Vykupuje auta a dováží převážně ze Spolkové republiky Německo. Má internetové stránky. Poskytuje rovněž pojištění vozu včetně vyřízení státní technické kontroly. Specializuje se na starší vozy.

- Autobazar – Josef Tvardek

Působí na trhu dlouhodobě ve stejné lokalitě jako prodejce-zprostředkovatel. Specializuje se převážně na prodej ojetých aut značky Škoda. Má internetové stránky a je schopen vyřídit státní technickou kontrolu. Auta pocházejí i ze zahraničí.

Obrázek č. 8: Mapa konkurentů



Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových zdrojů

Legenda:

Červená – AAA Auto

Žlutá – AutoEsa

Zelená – Auto Toman

Modrá – Josef Tvardek

Černá – Auto Slezska

Šedá – vybraný prodejce

Mapa výše zobrazuje popsané konkurenty. V Ostravě je červeným ukazatelem označeno AAA Auto, vedle něj pak žlutým ukazatelem autobazar AutoEsa. V Havířově se nacházejí v centru města společnosti Auto Toman (zelený ukazatel), níže pak je Autobazar Josefa Tvardka (modrá barva) a Auto Slezska (černý ukazatel). První dva konkurenti jsou významní z hlediska počtu vozidel, které jsou schopni zákazníkovi nabídnout. Třetí společnost, tedy Auto Toman, je významná z pohledu spolupráce s obchodním partnerem Škoda Auto. Aby mohla spolupracovat s tak velkým hráčem, jako je výrobce vozů značky Škoda, musí dodržovat potřebné standardy, jejichž porušení by mohlo znamenat ztrátu spolupráce s takto významnou

společností. Autorka se domnívá, že vozy nabízené právě u pana Tomana jsou vždy dokonale prověřené a jejich historie je dobře dohledatelná. Poslední dvě firmy jsou malí lokální prodejci, nabízející podobný sortiment vozů jako naši podnikatelé, ale ve větším objemu. V jediném detailu se od všech výše jmenovaných liší – nikdo z jejich konkurentů se písemně nezaváže za stav ujetých kilometrů. Vybraný prodejce se rovněž liší v tom, že nabízí levnější případné opravy a lakýrnické práce.

Tabulka č. 3: Orientační cenové srovnání vybraných automobilů

Cenové srovnání vybraných automobilů				
	AAA AUTO, a.s.	Auto Toman, s.r.o.	Auto Slezska	Vybraný prodejce
	Cena v Kč (s DPH)			
Škoda Octavia	147 000,-	159 000,-	149 000,-	144 000,-
VW Passat	140 000,-		145 000,-	137 000,-
Golf VI	116 000,-		109 999,-	115 000,-
Škoda Fabia	58 000,-	55 000,-	69 999,-	55 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových zdrojů

Specifikace porovnávaných vozidel

Škoda Octavia - 1.9 tdi, rok výroby 2008, combi, najeto do 200 tis. km.

VW Passat - 1.9 tdi, comfortline, rok výroby 2008, combi, najeto do 200 tis. km

Golf V - 1.9 tdi, rok výroby 2006, pětidveřový., najeto do 200 tis. km

Škoda Fabia - 1.4, elegance, rok výroby 2003, najeto do 200 tis. km.

Tabulka výše zobrazuje ceny jednotlivých konkurentů a vybraného prodejce. Při zjišťování cen bylo obtížné porovnat jednotlivé typy vozů z hlediska technického stavu, který nebyl zjištěn. Pro zjištění technického stavu by musely být všechny vozy testovány. Ceny vozů byly vybrány z webových stránek konkurentů, tedy bez zjištění technického stavu. Ceny vozů tudíž mohou být zavádějící. Rovněž je důležité zmínit, že vozy mají různou výbavu. Není možné vybrat všechny vozy tak, aby se shodovaly co do výše najetých kilometrů, roku výroby, typu motoru, varianty vozu a výbavy. Autorka vybírala vozy alespoň tak, aby se přibližně shodovaly. Chybějící údaje v tabulce znamenají, že takovýto vůz daný prodejce nenabízel.

Konkurence v oblasti zprostředkovatelské činnosti

- Můj dovoz

Firma podnikající na Ostravsku, má internetové stránky. Informace o pevné ceně dovozu, bez žádných příplatků za služby navíc. Možnost klienta účastnit se nákupu vozu v zahraničí s tím, že jej mohou vyzvednout kdekoliv na území České republiky. Specializuje se na Spolkovou republiku Německo a Nizozemsko. Nepožaduje zálohu předem. Cena dovozu je 16 900 Kč.

- Best Toyoservis, s.r.o.

Firma sídlící v Ostravě, má internetové stránky, bez údaje o ceně dovozu ojetiny. Cena se pohybuje okolo 15 000 Kč, závisí na počtu ujetých kilometrů. Zprostředkovatel se zaručuje za stav vozidla a dováží auta pouze ze států hraničících s Českou republikou. Možnost zprostředkování dovozu auta z operativních leasingů. Vyžadují zálohu předem. Klient se obvykle dovozu neúčastní.

- Prodejaut.com

Firma se zabývá dovozem aut z Německa. Má internetové stránky s uváděnou adresou v Ostravě i Praze. Osoba kupující vůz se dovozu účastní. Nabídky jsou nejdříve prověřeny. Cena dovozu je na webových stránkách uvedena a činí 11 950 Kč a 10 % z vyjednané slevy. Dále pak si účtuje 3,50 Kč/km. Za osobu navíc, která se nákupu vozidla účastní, si dovozce účtuje 975 Kč. Firma nabízí pomoc s přípravou potřebné dokumentace pro přihlášení v České republice.

- FK Cars

Rodinný autobazar působící na trhu od roku 1990. Zabývá se rovněž dovozem aut z Německa, jedná se pouze o prověřené vozy. Cena dovozu není uvedena. Stránky jsou špatně barevně upraveny. Firma je schopna zajistit financování koupě vozu.

- RDA

Společnost RDA se nachází v Novém Jičíně a působí na trhu 10 let. Zabývá se pouze dovozem aut ze Spolkové republiky Německo. Na stránkách je uvedena pevná cena dovozu 15 000 Kč, která zahrnuje dovoz automobilu z okruhu 1750 km, kontrolu technického stavu vozidla a kontrolu registru odcizených vozidel. Za klienta vyřídí státní technickou kontrolu a

přihlášení vozu v České republice. Za osobu navíc, která by se chtěla dovozu zúčastnit, nic neúčtuje.

Tabulka č. 4: Cenové srovnání vybraných zprostředkovatelů

Cenové srovnání vybraných dovozců, zprostředkovatelů	
	Cena v Kč (s DPH)
Můj dovoz	16 900,-
Best Toyoservis	15 000,-
ProdejAut	19 000,-
FK Cars	není uvedena
RDA	15 000,-
Vybraný prodejce	není uvedena

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových údajů.

Tabulka výše přibližuje orientační ceny dovozu aut z různých zemí Evropy. Firma ProdejAut si účtuje cenu za množství ujetých kilometrů, tudíž cena zmíněná v tabulce je orientační a počítá s ujetím 1900 kilometrů. Firmy RDA a ProdejAut umožňují svým klientům účastnit se dovozu. Firma ProdejAut jako jediná vyžaduje poplatek za další osobu účastnící se dovozu auta. Všichni zmínění konkurenti dováží jakoukoliv značku vozu. Žádný z prodejců nedováží auta z Belgie. Pouze jeden ze zmíněných konkurentů – Best Toyoservis – písemně zodpovídá za technický stav vozidla. Zálohu vyžaduje jen jeden z dovozců. Pouze RDA uvádí na svých stránkách, že vůz přihlásí v České republice.

3.5.2 Riziko vstupu nových konkurentů

Intenzivní dovoz ojetých vozidel a jejich následná registrace představují významnou součást českého automobilového průmyslu. Celkově bylo v roce 2016 dovezeno 164 422 ojetých vozů, v roce 2015 jich pak bylo 151 334 (meziroční nárůst 8,65 %), v roce 2014 to bylo 120 408 automobilů. Můžeme tedy říci, že dovoz v posledních třech letech stoupá. Stáří vozového parku je zhruba 15 let. V roce 2016 činil dovoz automobilů starších deseti let 52 %. Starších patnácti let bylo dovezeno necelých 15 % ojetých vozů.

Tabulka č. 5: Registrace ojetých osobních automobilů v jednotlivých letech

Registrace ojetých osobních automobilů v jednotlivých letech									
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
164422	151343	120408	126115	124343	131707	127034	144602	183143	212869

Zdroj: Vlastní zpracování dle SDA, výroční zprávy (Svaz dovozců automobilů)

Podle Petra Přikryla, předsedy Asociace prodejců použitých automobilů-autobazarů (APPAA), ukončilo v roce 2016 svou činnost až 40 autobazarů. Podle něj jde hlavně o malé prodejce, kteří obchodovali do 35 automobilů měsíčně. Rovněž není známo, zda to byli i dovozci vozů ze zahraničí. Vojtěch Opleštil z automobilové expertní divize PwC tvrdí, že končí i prodejci nových vozů z důvodu velmi nízké marže. Prodejci vydělávají zejména na doplňkových službách, jako je zprostředkování pojištění, financování nebo servisu vozidel (iDnes.cz, 2016).

Vstup nových konkurentů do daného odvětví dovozu aut nebo zprostředkovatelské činnosti je možný, pokud osoba ovládá cizí jazyk, orientuje se v oblasti technického stavu vozidel, zná zahraniční trh a má potřebný kapitál. Podle autorky to jsou klíčové body, bez kterých nelze dovoz aut provádět.

3.5.3 Smluvní síla kupujících

Z pohledu dovozu aut mohou být zákazníci firmy rozděleni na skupinu kupujících, kteří následně ojetiny dále prodávají, a na konečné zákazníky, kteří mají vůz pro svou vlastní potřebu. První kategorie tvoří zhruba 30 % odběratelů. Druhá skupina jsou převážně osoby z Moravskoslezského kraje, ale přijeli i klienti z Karlových Varů, Plzně nebo z Pardubic. Pro oba typy zákazníků není proces prodeje stejný. Prodejci, kteří dále ojetiny prodávají, jsou kontaktováni jako první. Pokud se daný automobil prodá, znamená to, že prodejce ušetří velké množství času, který by jinak věnoval tvorbě fotek pro inzerát a samotného inzerátu. Dále pak

získá potřebné finance dříve, než kdyby čekal na potencionálního kupce, takže je může rychleji použít pro nový nákup. Prodejce se už dále o auto nemusí zajímat, protože se mezi obchodníky neřeší případné nové závady vzniklé po prodeji. Je to jakási nepsaná dohoda mezi prodejci. Pokud vznikne vada nebo se vyskytne problém s vozidlem, které bylo prodáno konečnému spotřebiteli, závada musí být odstraněna. V případě závady nebo kosmetické vady je zákazník v pozici, kdy si může dojednat slevu, případně nechat závadu odstranit prodávajícím.

U zprostředkovatelské činnosti je pouze jeden typ zákazníka. Zákazník sdělí, co potřebuje, na čem mu záleží a co je pro něj při koupi vozu důležité. Vše je konzultováno, případně jsou klientovi poskytnuty dodatečné rady. Zprostředkovatelé dovážejí pouze vozy zmíněného koncernu VW Group – Škoda, Audi, VW a Seat. Těmto vozům zprostředkovatel rozumí a nechce brát na sebe riziko v případě dovozu špatného vozu pro něj neznámé značky. V případě, že by nebyl klient s autem spokojen, je zde možnost auta přenechání zprostředkovateli, který vůz případně prodá, ale to pouze v případě, že se jedná o standardní vůz. Dovází se vozy pouze prověřené a v dobrém technickém stavu. Belgie jako jedna z mála zemí stanovila, že každý, kdo prodává auto – ať soukromá osoba nebo autobazar – musí zákazníkovi předložit poslední výpis ze státní technické kontroly. Tento dokument pak potvrzuje stav vozu a tachometru. Je v zájmu zprostředkovatele doložit co nejvíce dokumentů potvrzující počet najetých kilometrů. Pokud tento dokument doložen není, vyskytuje se zde vážná obava o skutečném stavu tachometru. Smlouva s klientem je podepsána až po zdárném dokončení nákupu a souhlasem klienta s pořízením vozu.

Kupující má mnoho možností, kde si vůz pořídit. Nedaleká konkurence nabízí širokou škálu vozidel, nicméně jsou to klasické autobazary, které nemají nejlepší pověst.

3.5.4 Smluvní síla dodavatelů

Dobrých dodavatelů v oblasti dovozu aut je poměrně málo. Nejlepší jsou ti, kteří spolupracují s autorizovanými dealery. Vozy od takových dodavatelů jsou převážně pravidelně servisovány, je jasný jejich původ, že nejsou v registru odcizených vozů, že nejsou předmětem nějakých sporů, a stav tachometru je v pořádku. Nevýhodou je pak velké množství dovozců aut z různých zemí východní a střední Evropy, kteří se předhánějí ve snaze takovéto vozy koupit. Dovozece má takové dodavatele dva. Rovněž má i pravidelné dodavatele, kteří s autorizovanými servisů nespolupracují.

Dalšími významnými dodavateli jsou dva autoservisy, které všechna dovezená auta kontrolují, což je nezbytně nutné pro následný prodej. Případné opravy jsou pak za smluvní

ceny vyřešeny. Oba zmíněné autoservisy disponují opravdovými odborníky, trvalo poměrně dlouho, než byli objeveni.

Následujícím významným dodavatelem je autolakýrník, který je opravdovým mistrem ve svém oboru. Taktéž se dá říci, že trvalo poměrně dlouho, než byl nalezen ten pravý.

O všech zmíněných dodavateli se dá říci, že patří mezi špičky ve svém oboru.

3.5.5 Hrozba substitutů

Substituty v oblasti dovozu aut a zprostředkovatelské činnosti mohou být všechny typy vozů, které nejsou prodejci dováženy. Příliš úzká specifikace na daná vozidla může prodejce omezovat, takže může přicházet o zisk. Na překážku může také být dovoz aut z větší části vybavených naftovými motory, přičemž konkrétně v České republice je více oblíbený pohon benzinový.

Shrnutí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Prodejci ojetých vozů ani zprostředkovatelů jejich dovozu není na trhu málo. Proto je nutné kvůli odlišení se od konkurence poskytovat zákazníkům profesionální a vynikající služby. To může spočívat například v tom, že vůz, který si zákazník koupí, mu bude dopraven až před jeho dům. Doprovodné služby by zahrnovaly vše potřebné, aby zákazník už nemusel nic vyřizovat a vůz mohl ihned použít. Jedná se o vyřízení STK, pojištění, vyřízení státních poznávacích značek a dovoz automobilu před dům. Služba by byla placená. Případnou cenu je nutno propočítat.

Další nutností jsou internetové stránky. Všichni zmínění konkurenti webové stránky mají. Není vhodné se dopouštět klamavé reklamy jako někteří velcí prodejci, tím se akorát znehodnotí vše, co bylo doposud vytvořeno. Webové stránky některých konkurentů nejsou moc kvalitně zpracovány, což působí neprofesionálně.

Cena v porovnání s konkurencí patří k nejnižším, což vede k rychlé obrátce hotovosti s následným vyšším ziskem za dané období.

Je vhodné postupně rozšiřovat své znalosti v oblasti jiných značek. Nabízí se značka Hyundai, která patří na českém trhu k těm oblíbeným.

Je nutné hledat nové autorizované prodejce ojetin v částech Lucemburska. Země sousedí s Belgií, úředním jazykem je taktéž francouzština. Je to země s vyšší životní úrovní, tudíž se dá předpokládat, že vozy budou v dobrém a zachovalém stavu.

Svým dodavatelům, tedy místním servisům, se kterými je navázána spolupráce, ale i autolakýrníkovi a dodavatelům v Belgii je vhodné dát najevo, že jsou pro firmu významnými partnery. Je namístě všem poděkovat, případně se jim odměnit nějakou maličkostí.

3.6 Srovnání vybraných finančních ukazatelů

Kapitola pojednává o vybraných finančních ukazatelích. Uvedeny a srovnány budou tržby, náklady, zisk a rentabilita tržeb a aktiv. Data bohužel nemohou být srovnána s daty Českého statistického úřadu, neboť úřad provádí šetření v členění podniků podle převažující činnosti v rámci klasifikace CZ-NACE, která nerozlišuje mezi prodejem nových a ojetých automobilů (ČSÚ, 2016). CZ-NACE je statistická klasifikace ekonomických činností. Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel spadají pod CZ-NACE 45. CZ-NACE 45 je dále rozdělena na:

CZ-NACE 45.1 Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů

CZ-NACE 45.2 Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů

CZ-NACE 45.3 Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů

CZ-NACE 45.4 Obchod, opravy a údržba motocyklů, jejich dílů a příslušenství.

3.6.1 Tržby

Podnikatelé rozlišují ve svém účetnictví tržby za prodej automobilů (prodej zboží) a zprostředkovatelskou činnost (prodej služeb). Tržby představují příjem finančních prostředků za poskytované zboží či služby za určité období. Rychlejší obrátkovost tržeb pak může přinést vyšší zisk. Tržby jsou rovněž peněžním příjmem pro další činnost podnikatelů. Tržby vybraného podniku jsou uvedeny v tabulce 6.

Tabulka č. 6: Tržby

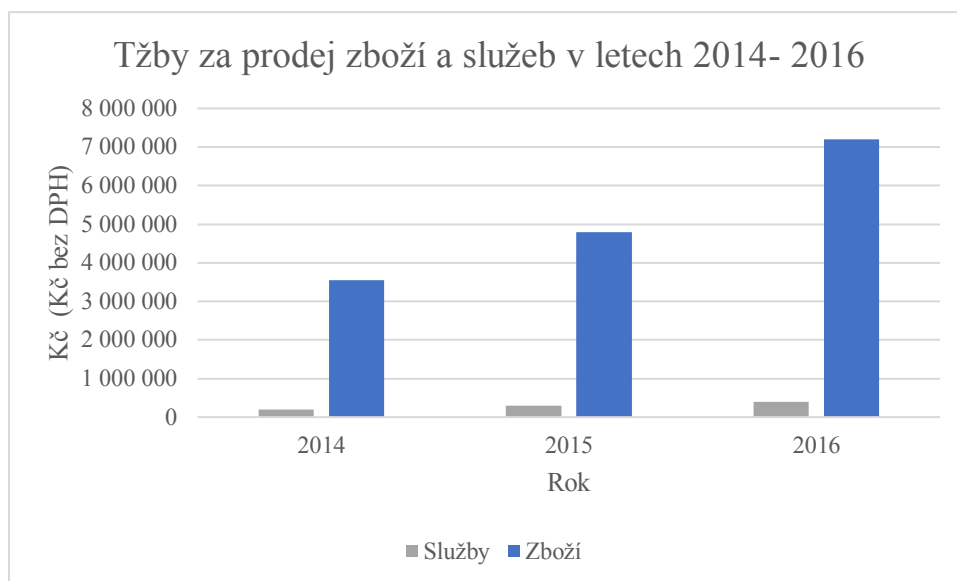
Tržby			
Cena v Kč (bez DPH)			
	2014	2015	2016
Prodej služeb	200 000	300 000	400 000
Prodej zboží	3 552 000	4 800 000	7 200 000
Celkem	3 752 000	5 100 000	7 600 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

Tržby od počátku podnikání mají rostoucí tendenci. V prvním roce byl zájem o zprostředkovatelské služby zejména v blízkém okolí podnikatelů. V dalších letech se zájem o zprostředkovaný dovoz automobilů zvýšil a ke konci roku 2016 byla poptávka dvojnásobná. Důvodem dvojnásobných tržeb zájem zákazníků o vozy umístěné na portálu, kde společnost

inzerovala za účelem prodeje. Každý kontakt klienta volajícího na inzerát byl archivován a zákazník byl upozorněn na to, že i když je inzerovaný vůz už prodán, je zde možnost dovozu automobilu podobného. Zprostředkovatelská činnost v roce 2014 činila deset automobilů, v roce 2016 to bylo již dvacet automobilů. Graf níže znázorňuje situaci prodeje. Hodnoty jsou uvedeny v jednotlivých letech a v korunách bez daně z přidané hodnoty.

Graf č. 1: Tržby za prodej zboží a služeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

3.6.2 Náklady

Zjištění a porovnání nákladových položek je klíčové pro konstatování stavu hospodaření firmy. Příliš vysoké náklady mohou mít za následek zvýšení ceny finálního produktu nebo služby, čímž se stává podnik méně konkurenceschopným. Je klíčové nákladové položky kontrolovat a mapovat situaci pro udržení ziskovosti. Náklady se v jednotlivých letech liší. Podnikatelé kromě nákladů spojených s prodejem zboží také vydávali své finanční prostředky na pronájem vozu, kterým ojetiny přiváželi. Pronájem vozidla činil zhruba 72 000 Kč za dvě účetní období. Podnikatelé se rozhodli zakoupit vlastní odtahovou službu v roce 2016. Nákup vozu velmi usnadnil práci a ušetřilo se mnoho času. Výčet všech položek je v tabulce 6.

Tabulka č. 7: Náklady

Náklady v Kč			
	2014	2015	2016
PHM	48 282, 42	50 678, 98	86 110,88
Kancelářské potřeby	15 226, 42	15 950, 35	17 519, 68
Prodané zboží	2 952 000	4 000 000	6 000 000
Telefon	33 291, 52	45 121, 44	52 472, 27
Dopravné, půjčovné	29 495	42 300	0
Pojištění podnikatel	43 200	128 172	360 300
Daň silniční	3 000	3 000	6 000
Odpisy majetku	54 600	87 360	87 520
Pojištění vozidla	8 300	8 000	17 300
Pojištění převozních zn.	7 101	7 101	7 001
Daň z příjmu splatná		38 397	74 337
Celkem	3 194 886,36	4 426 580,77	6 708 560,83

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

Z tabulky je zřejmé, že náklady mají rostoucí tendenci. To je způsobeno zvyšujícím se objemem prodeje zboží, tedy automobilů. Vysoká je rovněž položka pojištění podnikatele v roce 2016, kdy byly zbytečně odváděny vysoké zálohy na sociální a zdravotní pojištění. Pojištění se platí podle výše příjmů podnikatele. V konečném výsledku pak vznikl přeplatek, což může být vyhodnoceno jako zbytečné, protože finance mohly být využity vhodnějším způsobem. Přeplatek činil 77 000 Kč.

3.6.3 Zisk

Zisk tvoří nejvýznamnější zdroj interního financování podniku. Jde o pozitivní rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud se jedná o zápornou sumu, takovýto podnik dosáhl ztráty. Naše společnost dosahuje zisku od počátku svého podnikání. Jednotlivé částky jsou uvedeny v tabulce 8 společně s tempem přírůstku.

Tabulka č. 8: Zisk

Zisk (v Kč před zdaněním)			
	2014	2015	2016
Zisk	557 113	673 419	891 439
Tempo přírůstku v %	-	20,88	32,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

3.6.4 Rentabilita tržeb

Pomocí ukazatele rentability tržeb zjistíme, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pro rentabilitu tržeb se používá zkratka ROS (z anglického return on sales). Pro výpočet jsou potřebné dva údaje, a to zisk a tržby. V tabulce 9 jsou vypočítány údaje před zdaněním EBIT (earnings before interest and tax) a po zdanění EAT (earnings after tax), označován jako čistý zisk.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Tabulka č. 9: Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb v %			
	2014	2015	2016
ROS před zdaněním	14,85	13,2	11,73
ROS po zdanění	12,62	11,22	9,97

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

Tabulka zobrazuje rentabilitu tržeb, která má klesající tendenci. V roce 2016 je rentabilita nižší z důvodu nákupu odtahového vozu pro podnikání. Hodnota v roce 2016 je po zdanění nižší než 10 %, což není příznivé. Hodnoty se mohou pohybovat od 2 % do 50 %, záleží na tom, v jakém oboru podnikání probíhá. Požadovaná hodnota by měla být vyšší než 10 %. Tento ukazatel je vhodný pro srovnání s konkurencí. Bohužel konkurence, se kterou by se rentabilita tržeb dala porovnat, nemá data veřejně dostupná.

3.6.5 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv ROA (rentability of assets) je využívaným ukazatelem z hlediska celkových zdrojů investovaných do podnikání. Měří rentabilitu bez vlivů způsobu financování a daně z příjmu a udává výtěžnost vlastního majetku. Patří mezi nejdůležitější ukazatele finanční analýzy, jejíž hodnota by měla být minimálně 8 %. Údaje vypočítané pro danou firmu jsou k nahlédnutí v tabulce 10. Rovněž je níže uveden i vzorec pro výpočet rentability aktiv.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \cdot 100$$

Tabulka č. 10: Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv - ROA (%)			
	2014	2015	2016
ROA	34,01	25,84	25,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů firmy

Z výše zmíněných a vypočtených dat je vidět, že nejlépe zhodnoceny byly aktiv v prvním roce podnikání, nejhůře pak v roce 2016.

3.6.6 Shrnutí vybraných ukazatelů

Po zhodnocení jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno, že tržby za prodej aut i za zprostředkovatelskou činnost rostou úměrně s náklady vyjma roku 2016. Náklady je nezbytně nutné pravidelně kontrolovat a snažit se je ovlivňovat například čerpáním pohonných hmot v Polsku, kde jsou levnější, nebo domluvit zvýhodněný tarif u mobilního operátora. Částky za telekomunikační služby jsou vysoké z důvodu časté komunikace se zahraničními dodavateli. Vhodné je kontrolovat zálohy posílané Okresní správě sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovně. Zálohy, které vygenerovaly 77 000 Kč přeplatku, byly zcela zbytečné, tento kapitál mohl být investován jistě efektivněji. Zisk včetně tempa růstu je v kladných hodnotách, navíc má stoupající tendenci. Dosahování zvyšování zisku je zásadní a bude dále rozepsáno v návrzích a doporučeních. Ohledně rentability tržeb není doporučeno vydávat finanční kapitál na nové investice nebo pořizovat majetek, a to po dobu minimálně kalendářního období v roce 2017. Rentabilita tržeb se v roce 2016 dostala pod nejnižší možnou únosnou hranici.

3.7 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi strategické, a to z důvodů získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, pomocí kterých vygenerujeme další informace důležité pro budoucí rozvoj firmy. Pomocí této analýzy identifikujeme klíčové faktory ve čtyřech základních oblastech.

Silné stránky

Silnou stránkou firmy je dobrá znalost nejen frankofonních zemí z hlediska kultury, zvyků, tradic, legislativy, ale i dalších oblastí Belgie, Francie a Lucemburska. Další silnou stránkou je nepochybně výborná znalost cizích jazyků, zejména pak francouzštiny, vlámstiny, angličtiny, němčiny a polštiny, která usnadňuje bezproblémovou komunikaci s tamními dealery ojetých automobilů.

Podobných prodejců je na území Belgie mnoho, a pokud se ojeté auto prodává na export, belgičtí prodejci se zbavují povinnosti šestiměsíční záruky za nižší cenu. Výběr samozřejmě záleží na tom, kdo auto kupuje, to znamená, že je možnost si ojetinu pořídit v plné ceně s šestiměsíční zárukou, anebo je cena vozu nižší, ale bez garance. Je logické, že záruka není vhodnou volbou z důvodu vysokých nákladů na přepravu zpět do Belgie v případě vady.

Další výhodou je množstevní sleva, při nákupu více vozidel najednou. Belgie je národ mnoha kultur, takže je tam smlouvání na denním pořádku. Již zmíněnou výhodou jsou prodejci, s nimiž podnikatelé spolupracují delší dobu, a ti, kteří mají podepsané smlouvy s autorizovanými prodejci. Ojeté vozy prodávají skrz autorizovaná pracoviště movití občané Belgie, kteří si koupí nové auto, následně ho pak i servisují i prodají u stejného obchodníka. Ve výsledku byl prodáváný ojetý vůz držen jediným majitelem, procházel pravidelným servisem a má prokazatelnou historii, což je perfektní kombinace pro prodej v České republice.

Silnou stránkou je prodejní cena vozidel. V mnoha případech je nižší a láká prodejce aut v České republice, ale i na Slovensku, kteří rovněž auta vykupují od podnikatelů dovážejících z Belgie.

Následující silnou stránkou jsou podpůrné služby. Naši prodejci nabízejí ve svém portfoliu vyčištění auta, vyřízení státní technické dovozové kontroly a dovoz auta až ke klientovi před dům. Od 1. května 2017 budou moci vyřídit i registraci vozidla na úřadě. Takže bude možné vyřídit veškeré dokumenty, včetně přihlášení a dovozu na místo určené klientem.

Silnou stránkou je nezadluženost, firma nemá žádné úvěry nebo závazky u bankovních institucí, vše si hradí sama, a majetek je v osobním vlastnictví. Statistická čísla udávají, že se osobní ojeté auto prodá zhruba za třicet až šedesát dní (Cebia, 2016). Naši podnikatelé auta prodávají v průměru do deseti dní. Firma si na nedostatek zákazníků nestěžuje.

Slabé stránky

Firma nestíhá pokrývat poptávku zákazníků. Jak již bylo zmíněno v silných stránkách, ojetý vůz se prodá na trhu České republiky zhruba během třiceti až šedesáti dní. Většina vozidel našich podnikatelů je prodána během jednoho až deseti dní, v závislosti na tom, o jaký vůz se jedná. Problém tkví v tom, že je mnoho potencionálních zákazníků, ale vozy nemá kdo dovážet.

Slabou stránkou firmy je to, že firma nemá vlastní internetové stránky a dovoz aut nabízí pouze na známých portálech.

Firma se ničím neruší ve smyslu názvu nebo lehce zapamatovatelného loga. I když vlastní nákladní auto, které slouží k dovozu ojetin z Belgie, není vůbec známo, že auto patří právě jí a že se dovozem zabývá.

Dále se naše sledovaná firma dostává stále častěji do situace, kdy je na belgickém trhu několik ojetých automobilů připraveno k prodeji, ale nemá je kdo dovést do České republiky.

Příležitosti

Neopomenutelnou příležitostí je polský a slovenský trh pro prodej ojetin. Vzhledem k dobrému strategickému umístění firmy je nasnadě i možnost nabídky ojetých automobilů i na zahraničních trzích. Na Slovensku by bylo výhodné nabízet ojetiny z důvodu platby v eurech. Naši podnikatelé potřebují eura pro nákup v Belgii, takže by jim prodej vozů na Slovensku zajistil zisk v podobě ušetřených kurzových ztrát.

Nové příležitosti se nabízejí v podobě nových kontaktů vytvořených pro nákup nejen v Belgii, ale i v některých částech Lucemburska, které je součástí západní Evropy, kde je životní úroveň vyšší než v České republice, je tedy možné, že tam leží neobjevené trhy s ojetými osobními automobily.

Firma momentálně podniká jako osoba samostatně výdělečně činná na základě živnostenského oprávnění. Příležitost může být ve změně právního statusu na společnost s ručením omezeným, který je jistě výhodnější než dosavadní OSVČ.

Hrozby

Intervence České národní banky jsou pro vybranou firmu přínosem v podobě stabilní ekonomiky. Ohrožení může nastat, když ČNB přestane intervenovat a koruna pak z různých důvodů oslabí. V tomto případě, je možné, že ceny ojetin budou muset být navýšeny, protože firma nakupuje v eurech.

Hrozba se může projevit i v podobě vstupu nové společnosti nabízející podobné služby jako vybraná firmy. Slabou stránkou může být uvědomění si konkurence, že jednak samotný prodej aut nestačí a je třeba nabídnout i doplňkové služby. Nabízení těchto doplňkových služeb společně s prodejem může z vybraných podnikatelů učinit pouze obyčejné prodejce.

Další hrozbou týkající se firmy je změna legislativy, například zavedení vysoké spotřební daně na dovoz ojetých aut, jako se o tom uvažuje v Polsku.

Tabulka č. 11: Faktory SWOT analýzy

<p><i>Silné stránky:</i></p> <p>Velmi dobrá znalost území Belgie, Francie a Lucemburska. Velmi dobrá znalost francouzského a vlámského jazyka. Spolupráce s autorizovanými dealery. Růst tržeb. Růst prodeje automobilů. Nezadluženost. Vlastní odtahová služba.</p> <p><i>Příležitosti:</i></p> <p>Prodej na zahraniční trhy. Nákup, nové trhy. Změna právního statusu Nákup v eurech na nových trzích.</p>	<p><i>Slabé stránky:</i></p> <p>Nepokrytí poptávky. Transport. Chybí pracovní síla. Logo. Internetové stránky.</p> <p><i>Hrozby:</i></p> <p>Intervence ČNB. Vstup nové firmy na trh s ojetinami. Změna legislativy.</p>
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vašítkové (2008)

Dalším krokem pro vyhodnocení SWOT analýzy je vzájemné porovnávání vazeb mezi vytipovanými silnými stránkami, slabými stránkami společně s příležitostmi a hrozbami. Rozlišuje se: silná vazba +, slabá vazba -, žádný vzájemný vztah 0.

Silné stránky

S1 – dobrá znalost území
S2 – znalost cizích jazyků
S3 – spolupráce s aut. dealery
S4 – růst tržeb
S5 – růst prodeje
S6 – nezádluženost
S7 – vlastní odtahová služba

Příležitosti

O1 – prodej na zahraniční trhy
O2 – nákup, nové trhy
O3 – změna právního statusu
O4 – prodej v eurech

Slabé stránky

W1 – nepokrytí poptávka
W2 – transport
W3 – chybí pracovní síla
W4 – logo
W5 – internetové stránky

Hrozby

T1 – intervence ČNB
T2 – nová firmy
T3 – změna legislativa

Tabulka č. 12: Plus/minus matice analýzy SWOT

		Silné							Slabé						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	Suma	Pořadí
<i>Příležitosti</i>	O1	+	+	+	+	+	0	+	-	-	+	+	+	9	2
	O2	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	11	1
	O3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	1	3
	O4	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	5	2
<i>Ohrožení</i>	T1	0	0	0	-	-	-	0	-	0	-	-	0	-6	2
	T2	+	+	-	-	-	-	0	-	0	0	0	+	-5	3
	T3	0	0	-	-	-	-	0	-	-	-	0	0	-7	1
Suma		4	4	3	3	3	1	2	-4	-3	-2	-1	0		
Pořadí		1	1	2	2	2	4	3	1	2	3	3	4		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vašítkové (2008)

Na základě vyhotovené matice, jsme určili klíčové prvky, na které je nutné se zaměřit v marketingové strategii. Součty jednotlivých řádků sloupců nám udávají pořadí klíčových faktorů, které jsou podstatné pro navrhované programy strategie rozvoje organizace.

Vzhledem k situaci prodejců, byla určen přístup (strategie) W-O, tedy slabé stránky a příležitosti. Podle matice, ve které jsou porovnávány vzájemné vazby mezi vytipovanými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a ohrožením, bylo zjištěno pořadí jednotlivých kroků. Pořadí pro strategii W-O je následující:

Slabé stránky:

Pokrytí poptávky

Největší prioritou pro podnikatele je pokrytí poptávky. Nemá smysl vynakládat úsilí na jiné činnosti v podnikání, dokud nebude splněn základní princip, toho proč firma existuje.

Přeprava

Pokrytí poptávky úzce souvisí s dalším problémem a to je dovoz vozidel do České republiky. Auta, která jsou již zakoupena, často čekají na transport, což výrazně zpomaluje řádný chod firmy. Ojetiny může dovézt soukromý přepravce. Je dobré si jich najít hned několik z důvodů počátku spolupráce. Stejně jako to bylo s dodavateli – dlouho se hledali, než byli nalezeni ti praví. S pronájmem kamionové přepravy to může být podobně. Je lepší mít ve svém portfoliu mnoho firem a vybírat si než být odkázán na jednu nebo dvě přepravní společnosti. S postupem času se vytříbí, kdo je spolehlivý a s kým se dá spolupracovat.

Nový pracovník

Po odstranění klíčového problému je vhodné vyřešit druhý nejdůležitější, a to je výběr nového zaměstnance, který by čistil všechny dovezené automobily. Jeden z našich podnikatelů tímto ztrácí mnoho času, který může využít efektivněji při hledání nových aut, popřípadě nových trhů. Zaměstnanec musí mít řidičský průkaz, minimálně skupiny B.

Příležitosti:

Nové trhy pro nákup

Uspokojení poptávky úzce souvisí s hledáním nových trhů. Potencionální nový trh pro nákup ojetin je nepochybně Belgie, jelikož ji prodejci nemají celou zmapovanou. Další potencionálním trhem je Lucembursko, které patří k movitějším územím západní Evropy, tudíž se dá očekávat, že zde mohou čekat výhodné nabídky.

Nové trhy pro prodej

Příležitostí je neopomenutelný polský a slovenský trh. Strategické umístění firmy umožňuje prodej zejména pak na Slovensko. Trh je třeba analyzovat, zjistit cenu vozidel, jaké vozy zákazníci preferují, a co souvisí s přihlášením vozu.

Shrnutí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy jsme určili silné a slabé stránky firmy i příležitosti versus hrozby firmy, které byly následně seřazeny dle významnosti a závažnosti do matice. Na základě shrnutí informací ze SWOT analýzy je možné říci, že je firma konkurenceschopná. Silné stránky převyšují ty slabé, což představuje konkurenční výhodu. Pokud firma využije svůj potenciál, může se její konkurenceschopnost ještě zvýšit. Co se týče slabých stránek, většinu z nich lze odstranit. Naopak hrozby odstranit nejdou. Vstupu nové firmě nikdo nezabrání a legislativní podmínky bohužel neovlivníme. Nezbyvá nic jiného, než situaci sledovat, případně se připravit na možný scénář, který sebou hrozby mohou přinést.

4 Návrhy a doporučení

Stávající stav vybrané firmy od počátku podnikání je přijatelný. Tržby za zprostředkovatelskou činnost i za samotný prodej mají rostoucí tendenci. Náklady se v jednotlivých letech liší. Je doporučeno jednotlivé položky kontrolovat, zejména pak náklady na pohonné hmoty a náklady spojené se zálohami odváděnými na sociální a zdravotní pojištění. Není doporučeno vydávat další finanční kapitál na nové investice.

V bakalářské práci byly celkem použity tři analýzy a shrnutí finančních ukazatelů. Každá analýza i oblast finančních ukazatelů mají vlastní shrnutí a doporučení na konci každé podkapitoly. K nejdůležitějším doporučením patří:

Pronájem kamionové dopravy

Největší prioritou pro podnikatele je pronájem kamionové dopravy pro převoz aut, která jsou již zakoupena, ale nejsou převezena do České republiky. Naše společnost je schopna dovézt vlastními silami pouze omezené množství ojetin, čímž dostatečně neuspokojuje poptávku. Její pokrytí je zásadní.

Nová pracovní síla

Po vyřešení klíčového problému je vhodné řešit druhý nejdůležitější, a to je výběr zaměstnance, který by čistil všechny dovezené automobily. Podnikatel tímto ušetří mnoho času, který může využít efektivněji při hledání nových aut, popřípadě nových trhů.

Změna právního statusu

Podnikatelé doposud podnikali jako OSVČ, tedy osoba samostatně výdělečně činná. U tohoto statusu není možné zaměstnávat manžela nebo manželku. Doporučeno je změnit právní status na společnost s ručením omezeným. Vklad je pouze 1 Kč. Po změně statusu na s. r. o. je možné zaměstnat manžela nebo manželku. Vzhledem k tomu, že podnikatelé mají dvě děti, v případě nemoci jednoho z nich je možné čerpat podporu při ošetřování člena rodiny, což u OSVČ možné není. Taktéž je možné čerpat nemocenskou dávku v případě nemoci, což u OSVČ nelze.

Internetové stránky

Kromě toho je vhodné nechat si navrhnout internetové stránky a logo firmy. Logo by mělo být následně umístěno na odtahovém vozidle pro snadnou identifikaci firmy, která tím

může rozšířit povědomí o své existenci. Světelná reklama s logem by mohla být umístěna na prodejně, která slouží pro umístění dosud neprodaných aut.

Nové trhy

Jakmile budou vyřešeny problémy omezující podnikání, je možné začít hledat nové lokality v Lucembursku a nové zákazníky je možné objevit v Polsku a na Slovensku.

Koupě nákladního vozidla - kamionu

Na základě SWOT analýzy byl navržen pronájem kamionové dopravy. Naši podnikatelé jsou momentálně schopni pomocí vlastní odtahové služby přivést osm vozů měsíčně. Pomocí kamionu je možné zvýšit množství dovozených aut na 32 měsíčně. Průzkumem bylo zjištěno, že průměrná cena za dovoz jednoho automobilu je 7000 Kč. Pokud zvážíme, že by bylo dovezeno zhruba 20 vozidel měsíčně, cena za kamionovou dopravu by činila zhruba 140 000 Kč. Ročně by tato částka dosahovala zhruba 1 680 000 Kč. Při této výši je dobré zvážit nákup vlastního dopravního vozu s ohledem na mzdy potencionálního řidiče, palivo, mýtné, pojištění vozu a řidiče a případné opravy. Pokud by se podnikatelé rozhodli pro nákup takového vozu, je doporučeno počkat s investicí na kalendářní rok 2019 s ohledem na výsledek rentability tržeb, která v roce 2016 klesla pod minimální očekávanou hranici. Během této doby je nutné zmapovat trh a zjistit, zda by se dal tento vůz nějak vytížit při cestě do Belgie.

Diverzifikace podnikání

S ohledem na prosperující činnost podnikatelů je doporučena diverzifikace jejich činnosti. Není vhodné se zaměřit pouze na jednu činnost, ale rozvádět nápady a podnikat i v jiných oblastech, než je dovoz aut a zprostředkovatelská činnost. V tomto směru je doporučeno provozovat odtahovou službu v rámci Moravskoslezského kraje.

Naši podnikatelé mají v majetku profesionální čisticí stroje. Na základě doporučení použité analýzy je vhodné zaměstnat novou osobu, která bude čistit ojetiny. Pokud se ukáže, že je spolehlivá, lze využít tyto stroje a otevřít si čistírnu vozidel.

Alternativní formou podnikání se může na základě průzkum stát i dovoz menších nákladních vozů, které se nechají autorizovanou firmou upravit na odtahovou službu a následně se takovýto vůz prodá v České republice nebo na Slovensku.

Autorka hodnotí stávající stav jako uspokojující. Z důvodu rozšiřování činností dle výsledků analýz bude nutno do jednoho roku změnit právní status z fyzické osoby na společnost

s ručením omezeným. Z krátkodobého hlediska je nezbytné najmout pracovníka na částečný úvazek, případně na dohodu o provedení práce. S ohledem na prosperující činnost je doporučena diverzifikace podnikání. Dále z dlouhodobého hlediska analyzovat pronájem kamionové dopravy, popřípadě zjistit vytíženost takového vozu na cestě do Belgie, ideálně za tři roky.

Závěr

Podnikání není ničím jednoduchým. Pokud chce člověk dosáhnout úspěchu, musí mnohé obětovat, ale ani tehdy není úspěch zaručen. Konkurence má významný vliv na okolí podniku a díky ní jsme schopni se neustále posouvat dopředu. Některé kroky vpřed mohou být fatální. Je důležité vše řádně promyslet a s odbornou pomocí najít takové řešení, aby se podnik udržel na trhu co nejdéle. Tato pomocná ruka se naskytla i podnikatelům vybraného podniku, kteří mají možnost se poučit a dát na doporučení z řad výjimečných odborníků. Bylo by strategické, kdyby autorka pokračovala ve studiu a svou diplomovou práci věnovala evaluaci této práce a eventuálně ukázala další možný směr v cestě za úspěchem. Pomocí průzkumu a použití běžných metod a analýz se podnikatelé dozvěděli mnohé informace, které by jen stěží někde hledali.

Téma bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti prodejce ojetých osobních automobilů. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V té teoretické jsou vysvětleny klíčové pojmy, důležité pro vybraný podnik, v části praktické jsou aplikovány analýzy makroprostředí (PESTLE), mikroprostředí (SWOT) a pěti konkurenčních sil. Rovněž byly vybrány důležité finanční ukazatele, pomocí kterých byl zjištěn stav tržeb, zisku, nákladů a rentability.

Konkurenceschopnost firmy je na dobré úrovni. Silné stránky převažují nad těmi slabými, které se dají eliminovat. Firma je na dobré cestě upevnit svou pozici na trhu a dále se rozvíjet. Tržby a zisk mají vzestupnou tendenci. Je na místě být ostražitý z důvodu konkurence na trhu, konkrétně v Moravskoslezském kraji je silná. Poskytování kvalitních služeb s prodejem pouze prověřených vozů je klíčová zásada, která nesmí být porušena. Konkurence se dopouští nejen nekalých praktik, ale i klamavé reklamy, což pro ně může být v budoucnu osudné.

Jednotlivé rady, posudky a návrhy, které byly použity pro vybraný podnik, jsou uvedeny u každé analýzy a u hodnocení finančních ukazatelů. Dále jsou zdůrazněny ve shrnutí a doporučení. Metody použité v bakalářské práci je nutno provádět opakovaně. Trh je živým místem, a co je pravda dnes, může být zítra úplně jinak.

Seznam použitých zdrojů a literatury

Knižní zdroje

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 9788087865200.

BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 3., nezměn. vyd., Praha: Oeconomica, 2007, ISBN 978-80-245-1169-6.

CAMERON, Sheila a Karen Bridge. *Understanding management*. Glasgow: Bell & Bain, 2012, ISBN 978-1-8487-3622-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8.

KADERÁBKOVÁ, Božena. *Úvod do makroekonomie: neoklasický přístup*. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckova skripta. ISBN 80-7179-788-x.

KOBIELA, Roman. *Reklama: 200 tipů, které musíte znát*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2300-3.

KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *8 strategií růstu: jak ovládnout trh*. Přeložil Kateřina RŮŽIČKOVÁ. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0076-6.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, František a HRÁZDILOVÁ BOČKOVÁ Kateřina. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing, [199-]. ISBN 808-56-0512-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21.století*. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0098-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-2474-520-6.

WILSON, Richard Malcolm Sano a Colin GILLIGAN. *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. 3rd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 978-0-7506-5938-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

ČTK: *Průměrný věk vozového parku ze dne 20. 5. 2016* [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/prumerny-vek-vozoveho-parku-v-cr-stoupl-na-15-1-roku-95340>

AUTOLEXICON.NET: *Emisní norma EURO*. [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.autolexicon.net/cs/articles/emisni-norma-euro/>

Společnost. AUTO TVARDEK [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://autotvardek.com/>

Společnost. CEBIA s.r.o. [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <https://www.cebia.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Obyvatelstvo - 2017. [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: HDP – 2016. [online]. <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Inflace – 2016. [online]. https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Sociální vývoj - 2015. [online].
<https://www.czso.cz/documents/10180/32501119/33013416a02.pdf/f3cb12ad-1df7-40bd-ba7e-026d23589336?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: Průběžné statistiky - 2015. [online].
<https://www.czso.cz/csu/xt/tri-petiny-domacnosti-v-moravskoslezskem-kraji-vyuzivaji-auto>

IDNES.CZ: *Dovézt a stočit tachometr už nestačí. Krachují desítky autobazarů ze dne 23. 6. 2016* [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/soumrak-malych-bazaristu-letos-jich-muze-skoncit-az-sto-p2u-/ekonomika.aspx?c=A160722_2261211_ekonomika_kris

Společnost. FKCARS [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.fkcars.cz/#about>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. MPSV ČR [online]. MPSV ČR [01. 05. 2017]. *Analýza příjmů a výdajů domácností ČR ze dne 15. 4. 2016* [online]. Dostupné z: Http://www.mpsv.cz/files/clanky/25953/Analyza_rok_2015_text.pdf

Společnost. MŮJ DOVOZ [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <https://mujdovoz.cz/>

NEJVYŠŠÍ SPRÁVNÍ SOUD ČR. [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: http://www.nssoud.cz/Nejvyssi-spravni-soud-potvrdil-pokutu-za-nepravdive-udaje-o-poctu-najetych-kilometru-na-tachometru/art/12395?tre_id=205

Společnost. PRODEJ AUT [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://prodejaut.com/>

Společnost. RDA [online]. [1. 05. 2017] Dostupné z: <http://www.rychlydovozaut.cz/index.php>

Společnost. SAP: Sdružení automobilového průmyslu [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/>

Společnost. SDA: *Počet dovozených ojetých aut.* [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://portal.sda-cia.cz/index.php?l=akt>

Společnost. AUTOBAZAR SLEZSKA [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.autoslezska.com/>

Společnost. PRODEJ AUT [online]. [1. 05. 2017]. Dostupné z: <http://www.toyocar.cz>

Seznam zkratk

MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
HDP	Hrubý domácí produkt
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
PHM	Pohonné hmoty
LPG	Zkapalněný ropný plyn
CNG	Stlačený zemní plyn
IMDS	Mezinárodní systém pro materiálová data
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
EBIT	Zisk před zdaněním u úroky
EAT	Čistý zisk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

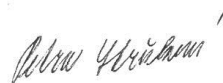
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2017



Seznam příloh

Příloha č. 1	Rozvaha za rok 2014
Příloha č. 2	Rozvaha za rok 2015
Příloha č. 3	Rozvaha za rok 2016
Příloha č. 4	Výkaz zisků a ztrát za rok 2014
Příloha č. 5	Výkaz zisků a ztrát za rok 2015
Příloha č. 6	Výkaz zisků a ztrát za rok 2016
Příloha č. 7	Výsledovka za rok 2014
Příloha č. 8	Výsledovka za rok 2015
Příloha č. 9	Výsledovka za rok 2016